

---

# **YRITYSFUUSION VAIKUTUS HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYTEEN**

Case: LähiTapiola



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2013

Piia Määttä



**VISAMÄKI**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi ja markkinointi

**Tekijä**

Piia Määttä

**Vuosi 2013**

**Työn nimi**

Yritysfuusion vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen

**TIIVISTELMÄ**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selvyys yritysfuusion vaikutuksista henkilöstön tyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkökulman lisäksi myös yritysjohton näkökulma tilanteeseen ja selvittää näiden näkökulmien väliset mahdolliset eriävyydet. Opinnäytetyön toimeksiantaja on LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutoksesta ja henkilöstötyytyväisyydestä sekä näitä koskevista osa-alueista. Lähdemateriaalina on käytetty markkinointialan kirjallisuutta sekä vakuutusalan julkaisuja. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli toiminnallisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto koostui henkilöstölle ja yritysjohdolle suunnatuista teemahaastatteluista ja niistä saaduista vastauksista. Haastatteluissa keskityttiin henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin fuusion tuomista muutoksista. Lisäksi yritysjohtolta pyrittiin saamaan käsitys heidän ajantasaisuudestaan henkilöstönsä suhteen. Tulokset raportoitiin henkilöstön ja johdon näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa yrityksen johdolle yritysfuusion tuomien muutoksien vaikutuksista henkilöstöön. Tuloksien pohjalta, tarkoitus oli esittää parannuksia johdolle. Keskeisenä tuloksena voidaan todeta henkilöstön olevan pääasiallisesti tyytyväisiä fuusioon. Yritysjohton voidaan todeta olevan hyvin ajan tasalla henkilöstönsä hyvinvoinnista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että pienien muutoksien, kuten tarkempien suunnitelmien ja ohjauksien avulla, muutoksesta olisi saatu täydellinen.

**Avainsanat** Muutos, yrityskauppa, henkilöstötyytyväisyys, henkilöstön hyvinvointi

**Sivut**

43 s. + liitteet 9 s.

VISAMÄKI

Degree Program in Business Economics

---

<b>Author</b>	Piia Määttä	<b>Year</b> 2013
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	The Effects of Corporate Merger on Personnel Satisfaction	

---

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study the effects of corporate merger on personnel satisfaction, well-being and motivation at work. The purpose was to find out the perspectives of personnel and management and distinguish possible differences between the perspectives of these parties. The client of this study was LähiTapiola Riihimäki & Hyvinkää.

The theoretical framework of this study consists of the change, employee satisfaction and areas regarding these two aspects. Marketing and insurance sector publications were used as reference material in this study. The empirical study was conducted as a qualitative functional study. The empirical material consisted of data acquired from the impressions and experiences of the interviewees regarding the changes affected by the corporate merger. In addition, this study pursued gaining an understanding of the current expression of the management on the well-being and satisfaction of their personnel. The results were presented from both perspectives – the personnel and the management.

The objective of this thesis was to develop an understanding to the management of the employee satisfaction after the corporate merger and to study how current their understanding was. Based on these findings, the purpose was to suggest improvements to the general management. As a conclusion, it can be stated that the management is very well aware of their personnel's well-being. As a conclusion, only minor actions, like more precise plans and controls, would have been needed to make the transition perfect.

**Keywords** Change, acquisition, personnel satisfaction, personnel well-being

**Pages** 43 p. + appendices 9 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.1.1	Tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	3
1.3	Toimeksiantaja LähiTapiolan esittely .....	3
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA.....	6
2.1	Muutostyypit .....	6
2.2	Fuusio muutoksena.....	7
2.3	Muutoksen vaiheet .....	8
2.4	Organisaatioidentiteetti muutoksessa.....	9
2.5	Muutos ja henkilöstö .....	10
2.5.1	Henkilöstön muutosinto.....	10
2.6	Esimiehen tehtävä muutoksessa .....	12
2.7	Viestintä muutoksessa .....	14
2.8	Muutoksessa onnistuminen .....	15
3	HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYS ORGANISAATIOSSA .....	17
3.1	Hyvän työyhteisön ominaisuuksia .....	17
3.2	Henkilöstöjohtaminen .....	18
3.2.1	Henkilöstöjohtamisen visio .....	20
3.3	Henkilöstön hyvinvointi.....	20
3.4	Henkilöstön motivaatio .....	22
4	TUTKIMUS JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	24
4.1	LähiTapiolan historiaa lyhyesti .....	24
4.2	LähiTapiolan visio, toiminta-ajatus ja arvot .....	24
4.3	Vastuullisuus ja yhteiskuntavastuu LähiTapiolassa.....	25
4.4	LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää.....	25
4.5	Tutkimusmenetelmä.....	26
4.6	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	26
4.7	Tutkimusotos.....	27
4.8	Teemahaastattelu .....	28
4.9	Aineiston analysointi ja havainnointi.....	28
4.10	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus .....	29
5	TULOKSET .....	31
5.1	Taustatiedot tutkimukseen.....	31
5.2	Henkilöstön näkökulma.....	32
5.3	Yritysjohdon näkökulma .....	36
5.4	Yhteenveto teemahaastattelun tuloksista .....	39
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40

---

6.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	40
6.2	Johtopäätökset .....	41
6.3	Jatkotutkimussuositukset organisaatiolle .....	43
LÄHTEET .....		44

Liite 1	Teemahaastattelu henkilöstölle
Liite 2	Teemahaastattelu yritysjohdolle

## 1 JOHDANTO

Yritysten sulautuminen eli fuusioituminen tarkoittaa yritysjärjestelyä, jossa vähintään kahden yrityksen osia yhdistellään yhdeksi yritykseksi. Tarkoituksena tällä toimenpiteellä on yleensä parantaa yrityksen edellytyksiä toimia taloudellisemmin. Fuusion tavoitteina ovat usein myös toiminnan tehostaminen, markkinaosuuden kasvattaminen ja liikevaihdon kasvu.

Tapiolan ja Lähivakuutuksen kesken tehtiin aiesopimus 23.12.2011 Lähivakuutus-ryhmän ja Tapiola-ryhmän, lukuun ottamatta Keskinäistä Eläkevakuutusyhtiö Tapiolaa, yhdistämisestä uudeksi ryhmäksi. Keskusyhtiö muodostettiin fuusioimalla Lähivakuutus Keskinäinen yhtiö ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola, joka harjoittaa kaikkea vahinkovakuutustoimintaa. Lisäksi tarkoituksena oli, että perustetaan 20 keskinäistä alueellista vakuutusyhtiötä. Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioituminen julkaistiin kesällä 2012 ja voimaan se astui vuoden 2013 alusta lähtien. Tavoitteena uudella yhtiöryhmällä, Lähi-Tapiolalla, on haastaa kilpailijansa paikallisuudellaan. Fuusion on määrä olla täysin valmis alkuvuonna 2014. Keskinäisyys yhtiömuotona takaa sen, ettei yksikään euro ohjaudu ulkopuolisille tahoille tai osakkeenomistajille, vaan tuotot käytetään omistaja-asiakkaiden etujen ja palveluiden kehittämiseen.

Muutokset ovat nykymaailmassa arkipäivää, niitä koetaan jatkuvasti. Kaikenlaiset muutokset, niin pienet kuin isotkin, vaikuttavat organisaation henkilöstöön, sillä siellä havaitaan herkästi erilaiset muutokset työyhteisössä. Henkilöstössä työskentelee erilaisia ihmisiä ja persoonia, jotka kaikki kokevat muutokset työyhteisössä erilailla. Muutokset työpaikalla vaikuttavat myös vahvasti henkilöstön motivaatioon ja siksi muutoksen takana olevan yritysjohton onkin tärkeää henkilöstönsä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta, tarkoin ja harkitusti suunnitella sekä toteuttaa muutos. Tällaisessa suuressa muutoksessa, kuten fuusiossa, onkin tärkeää ottaa selvää siitä, kuinka oma henkilöstö suhtautuu siihen.

Henkilöstön tyytyväisyydellä ja hyvinvoinnilla on yritykselle arvokas merkitys. Tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä antaa yritykselle enemmän kuin tyytymätön ja huonosti voiva työntekijä. Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa työntekijää saavuttamaan asetettu tavoite oikealla vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella. Motivaation tasosta riippuu hyvin paljon se, millälaisella halulla työntekijä käyttää omia kykyjään työn suorittamiseen.

Opinnäytetyössä perehdytään tutkimaan Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusioitumisen merkitystä henkilöstölle, työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin liittyen. Tarkoituksena on ottaa selvää, miten fuusion tuomat muutokset on otettu henkilöstössä vastaan. Ovatko fuusion tuomat muutokset aiheuttaneet vain positiivisia reaktioita vai onko se tuonut mukanaan myös negatiivisia puolia?

Opinnäytetyön toimeksiantaja on LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää, joissa molemmissa siis työskentelee tällä hetkellä sekä vanhan Tapiolan että vanhan Lähivakuutuksen työntekijöitä. LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää kuuluvat yhteen 20 alueyhtiöstä, LähiTapiola Vellamoon. LähiTapiola tarjoaa omalla toimialueellaan vakuutus-, pankki- ja sijoittamispalveluita. Tutkimuksen tarkoituksena onkin saada uudelle yritysjohdolle arvokasta selvyyttä siihen, ovatko työntekijät ottaneet fuusion vastaan myönteisenä muutoksena vai mahdollisesti negatiivisena. Vaikutuksen ollessa aiheuttanut jonkinlaisia ristiriitaisia tunteita henkilöstöön, onkin yrityksen johdon järkevää alkaa miettiä mahdollisia kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyön kautta tulevat tutuiksi Tapiola, Lähivakuutus sekä uusi LähiTapiola organisaatioina, yritysfuusio ja sen mukana tulevat muutokset, henkilöstötyytyväisyys ja hyvinvointi sekä kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön lopussa esitellään tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksesta saadut tiedot ja tulokset, antavat yritysjohdolle erityisen arvokasta tietoa henkilöstön tyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on antaa myös kehitysideoita yritysjohdolle.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota yritysjohdolle ajankohtaista tietoa Lähivakuutuksen ja Tapiolan välisen fuusion vaikutuksista henkilöstöön. Tarkoituksena on saada ajantasaista ja arvokasta tietoa uudelle yritysjohdolle henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä fuusion tuomien muutoksien suhteen. Tutkimuksella pystytään antamaan tietoa siihen, kuinka fuusion tuomat käytännön muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen, koska henkilöstölle muutokset ovat ajankohtaisia juuri tällä hetkellä jokapäiväisessä työssä. Henkilöstölle ja yrityksen johdolle on tarkoitus tehdä teemahaastattelu.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko LähiTapiola Vellamon uusi yritysjohto pystynyt vakuuttamaan henkilöstönsä fuusion tuomien muutosten vaikutuksesta tämänhetkisiin työsuhteisiin. Tarkoituksena on siis selvittää henkilöstön tuntemukset ja kokemukset fuusiosta ja sen tuomista muutoksista. Tavoitteena on myös selvittää, onko henkilöstö ottanut fuusion vastaan myönteisenä muutoksena vai mahdollisesti negatiivisena. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus saada tietoa henkilöstön taustoista, tiedottamisesta fuusion edetessä, fuusion vaikutuksista henkilöstön motivaatioon, järjestelmämuutosten vaikutuksista henkilöstön tyytyväisyyteen, muutoksien vaikutuksista asiakaspalveluun, molempien paikkakuntien yhteenmuutoista sekä LähiTapiolan tulevaisuudesta. Tekemällä henkilöstölle ja yrityksen johdolle teemahaastattelun, saadaan arvokas tieto siitä, onko näiden välillä havaittavissa eriäviä mielipiteitä. Tällä tiedolla on yritysjohdolle suuri merkitys. Opinnäytetyön tutkimukseen kuuluva teemahaastattelu on tarkoitus antaa henkilöstölle elokuun 2013 alussa ja aikaa vastaamiseen on elokuun 2013 ajan. Yritysjohtoon haastattelu on tarkoitus suorittaa syyskuun 2013 aikana.

### 1.1.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten fuusio vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja työmotivaatioon?

Miten LähiTapiolan johto näkee fuusion vaikuttaneen henkilöstön tyytyväisyyteen?

Minkälaisena henkilöstö on kokenut fuusion tuomat muutokset?

### 1.2 Tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan LähiTapiola Riihimäkeä ja Hyvinkää. Tarkoituksena on siis tutkia näiden kahden LähiTapiolan toimipisteen henkilöstön tyytyväisyyttä, eikä koko alueyhtiö LähiTapiola Vellamon eikä koko Suomen tilannetta. Olen itse työskennellyt LähiTapiola Riihimäellä harjoittelijana kevästä 2012 alkaen 2 kk ja kevästä 2013 alkaen 3 kk. Riihimäen ja Hyvinkään toimistojen henkilöstö on minulle tuttua, joten siksi työ käsittelee juuri näitä kahta toimistoa.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat suunnattu yrityksen johdolle. Työn tietoperusta koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka muodostuu yritysfuusion, muutoksen sekä henkilöstön tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin ajantasaisista lähdemateriaaleista. Teemahaastattelut kohdistetaan LähiTapiola Riihimäen ja Hyvinkään toimipisteissä työskenteleville työntekijöille. Haastattelun avulla pystytään saamaan tietoa koko henkilöstöltä ja sen avulla pystytään tavoittamaan kaikki työntekijät Riihimäen ja Hyvinkään alueelta. Yritysjohdon haastattelussa on tarkoitus haastatella Riihimäen ja Hyvinkään toimipisteissä toimivaa paikallispalvelupäällikköä sekä alueyhtiö Vellamon kahta myyntipäällikköä. Työskennellessäni LähiTapiolassa olen päässyt läheltä seuraamaan, kuinka muutokset ovat tulleet esille ja kuinka niihin on suhtauduttu työpaikalla. Koen itse tämän olevan tutkimuksen kannalta erityisen tärkeää ja arvokasta.

### 1.3 Toimeksiantaja LähiTapiolan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii LähiTapiola, tarkemmin LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää. LähiTapiola tarjoaa omalla alueellaan vakuutus-, pankki- ja sijoittamispalveluita. LähiTapiola on täyden palvelun finanssitalo, joka tarjoaa palveluita henkilö-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. LähiTapiola on vakuutuksenottajien omistama yhtiöryhmä ja siihen kuuluvat

- ❖ LähiTapiola Keskinäinen Vakuutusyhtiö
- ❖ LähiTapiola Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
- ❖ LähiTapiola Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö
- ❖ Tapiola Pankki Oy
- ❖ Tapiola Varainhoito Oy



- ❖ LähiTapiola Kiinteistövarainhoito Oy
- ❖ Tieto–Tapiola Oy
- ❖ 20 alueyhtiötä

LähiTapiolaan lukeutuu siis 20 alueyhtiötä, jotka ovat toiminnan ydin. Näillä alueyhtiöillä on noin 300 toimipistettä ympäri Suomea. Henkilöstöä alueyhtiöissä on noin 2 250. Asiakkaiden palveluksessa ovat asiantuntijoita vakuuttamisen, sijoittamisen ja pankkipalveluiden ammattilaiset sekä riskienhallinnan, työhyvinvoinnin ja yritysten palveluiden asiantuntijat. Keskinäisenä yhtiöryhmänä voitot käytetään palveluiden ja asiakkaiden etujen kehittämiseen.

LähiTapiola noudattaa hyvää hallintotapaa, joka perustuu rahoitus- ja vakuutusalaan koskevaan lainsäädäntöön, Finanssivalvonnan antamiin määräyksiin ja ohjeistuksiin sekä soveltuvin osin voimassa oleviin corporate governance -suosituksiin. Hyvän hallintotavan tavoitteena on erityisesti omistajaohjauksen toimivuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen. Hallintomalli perustuu keskinäisyyteen eli siis siihen, että omistaja-asiakkailta on oikeus päättää yhtiön asioista, vaikuttaa yhtiön toimintaan ja hyötyä yhtiön tuloksesta.

LähiTapiola syntyi siis Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioituttua. Aiesopimus Tapiolan ja Lähivakuutuksen välillä tehtiin 23.12.2011. Yhdistyminen Lähivakuutus Keskinäisen Yhtiön ja Vahinko-Tapiolan välillä hyväksyttiin yhtiökokouksissa keväällä 2012. Vuoden 2012 loppuun mennessä muodostettiin vahinkovakuutustoimintaa harjoittava Lähivakuutus-Tapiola (LähiTapiola). Samaisen vuoden aikana perustettiin myös 20 keskinäistä alueellista vakuutusyhtiötä, joista yhteen, LähiTapiola Vellamoon, LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkääkin kuuluvat. Vuoden 2013 loppuun mennessä, on tarkoitus luovuttaa alueellisille yhtiöille vakuutuskanta. Täytäntöönpanon edellytyksenä on, että finanssivalvonta antaa suostumuksensa luovutuksille. Sillä koko rakennejärjestely edellyttää kilpailuviraston hyväksyntää. (LähiTapiola 4.6.2013)



Kuva 1. Tapiolan logo ([www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi))

Edellisen sivun lopussa on esiteltynä Tapiolan vanha logo. Lähivakuutuksen vanha logo puolestaan on kuvattuna seuraavassa.



Kuva 2. Lähivakuutuksen logo ([www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi))

Vuoden 2014 alusta lähtien näistä kahdesta yrityksestä on siis syntynyt vakuutus- ja rahoitusryhmittymä, joka kykenee tarjoamaan entistä monipuolisemmat, kilpailukykyisemmät ja maantieteellisesti kattavimmat palvelut omistaja-asiakkailleen. Lopussa on esiteltynä uuden vakuutus- ja rahoitusryhmittymän logo.



Kuva 3. LähiTapiolan uusi logo ([www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi))

## 2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia ja ne ovat nykymaailmassa arkipäivää. Ne voivat olla isoja ja pieniä, nopeita tai hitaita, ja ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteisiin, paikkakunnalta toiselle muuttamiseen, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Ihmiset kokevat organisaatioissa tapahtuvat pienet ja suuret muutokset hyvin eri tavalla. Henkilöstössä joillekin pieni toimintatapamuutos voi olla isompi asia kuin organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas puolestaan voi olla merkityksellisempi organisaation johdolle. (Ponteva 2010, 9.) Muutosta voidaan määritellä myös siten, että se on uusi tapa organisoida ja työskennellä yrityksessä. Se sisältää paljon asioita, joita ei aluksi edes osata liittää siihen ollenkaan. Organisaatioiden yhdistäminen eli fuusioituminen on useasti organisaatioiden suurin muutos ja se on mahdollista vain muokkaamalla sen identiteettiä. (Corley & Gioia 2004, 173–208.)

Organisaatioiden suuret muutokset, erityisesti fuusiot, ovat nykyään melkein päivittäisiä uutisia tiedotusvälineissä. Muutos on aina omanlaisensa ja se näytetään eri tavalla uutisten kuulijalle kuten henkilöstölle kuin muutosta pitkään rakentamassa olleelle johdolle tai sille yksilölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa. Organisaation käyttökieli saattaa vaihtua, kilpailijan työntekijöistä tulee omia työkavereita, nimikyltti katolla vaihtuu, uuteen yritysilmeseen satsataan. Organisaatiomuutoksen myötä työntekijä voi joutua muuttamaan paikkakuntaa tai hän voi kokonaan menettää työpaikkansa. Ilman mitään dramaattisia muutoksia, hän voi joutua kuitenkin muuttamaan työskentelytapojaan ja totuttelemaan uuteen kulttuuriin ja arvoihin. (Ponteva 2010, 9.)

### 2.1 Muutostyypit

Organisaatiomuutokset eivät kaikki ole samanlaisia. Markkinatilanteen äkillinen muutos edellyttää organisaatiolta erilaisia asioita verrattuna pitkäkestoiseen tuotekehitysprosessiin. Muutostyyppin tunnistaminen onkin tärkeää, koska erilaisissa muutoksissa edellytetään erilaista toimintaa. Vuonna 1990 Nadler ja Tushman ovat jaotelleet organisaation muutostyypit neljään tyyppiin, jotka ovat ennakoiva, reaktiivinen, vähittäinen ja strateginen muutos. Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään siten, että varaudutaan tuleviin muutoksiin. Tähän esimerkkinä tilanne, jossa organisaation henkilöstön ikärakenne on sellainen, että ihmisiä siirtyy paljon eläkkeelle lähitulevaisuudessa, ennakoidaan tilannetta palkkaamalla uusia työntekijöitä, vaikka henkilöstön tämänhetkinen tarve ei edellyttäisi heidän palkkaamistaan. Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan. Tällainen muutos on usein seurausta organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteista. Jos muutostilanteessa ei kyetä reagoimaan nopeasti, seurauksena saattaa olla organisaation kuolema. Vähittäisessä muutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen. Tavoitteena on organisaation suori-

tuskyvyn parantaminen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa. Tässä muutostyyppissä ei organisaation perustehtävää ja työn tekemisen reunaehdoja aseteta kyseenalaiseksi, vaan kehittäminen tapahtuu huomioimalla niiden tärkeys. Viimeinen eli strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toiminnan reunaehdot. Fuusio, jossa kaksi yritystä yhdistyy, on luonteeltaan strateginen, koska siinä joudutaan muotoilemaan tehtävää uudelleen. Niin ikään kokonaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on myös strateginen muutos. (Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

Yhdistämällä neljä muutoksen tyyppiä syntyy erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Ennakoiva ja vähittäinen muutos on organisaation toiminnan virittämisestä. Siinä toimintaa viritetään vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tällainen muutos toteutetaan huomioimalla organisaation nykyinen perustehtävä ja strategia. Muutoksen virittämisessä on tarkoituksenmukaista, että ihmiset osallistuvat mahdollisimman paljon suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin, sillä muutoksen johtaminen on luonteeltaan osallistuvaa ja neuvottelevaa. Koska tilanteessa ei ole kiire, mahdollistuu hidas eteneminen ja useiden osapuolten osallistuminen. Tämä antaa ihmisille aikaa hyväksymiseen ja sitoutumiseen. Muutoksen ollessa vähittäinen ja reagoiva, puhutaan sopeutumisesta. Markkinatilanteen muuttuessa äkillisesti on pakko tottua esimerkiksi uuteen kilpailijaan. Tässä muutostyyppissä tilanne vaatii nopeaa toimintaa, sillä ongelmaan on reagoitava äkkiä. Muutoslähde on usein organisaation ulkopuolella, mikä koetaan paineena. Nopean toiminnan vaatimus tarkoittaa, että muutos tulee ihmisille annettuna ja siihen on mukauduttava. Sopeutumisessa on tärkeää perustella muutoksen tarve niin hyvin, koska sen ymmärtäminen auttaa henkilöstöä hyväksymään tilanteen ja muutoksen luonteen. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

Strateginen ja ennakoiva muutos on uudelleensuuntautumista. Tämä tarkoittaa siis, että organisaation perustehtävää tai strategiaa muutetaan. Kun yritys arvioi nykyisen markkina-alueen supistuvan tulevaisuudessa ja tavoittelee uusia markkina-alueita, tapahtuu uudelleensuuntautuminen. Tämän muutostyyppin etuna on mahdollisuus ajan käyttämiseen. Strategisen muutostyyppin ollessa työntekijöille monesti kaukainen, edellyttää tämän muutoksen onnistuminen, että henkilöstölle kyetään viestimään merkityksellinen ja puhutteleva tulevaisuudenkuva. Karismaattinen, ihmiset mukaansa tempaava ja lumovoimainen johtajuus onkin avainasemassa uudelleensuuntautumisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 185.)

## 2.2 Fuusio muutoksena

Yrityskauppa on yleisin tapa järjestellä yrityksen omistus tai toiminta uudelleen. Yrityskauppa on monissa tilanteissa osa yritysjärjestelykokonaisuutta – joko sen alku- tai loppupää. Se on useasti fuusion, jakautumisen tai liiketoimintasiirron alkuvaihe, jonka jälkeen toimenpidesarjassa kohdeyhtiö otetaan haltuun ja sen toimintoja tai omaisuutta järjestellään uudelleen. Arkikielessä

yrityskauppoihin usein yhdistetään käsite sulautuminen eli fuusio. Tällöin puhutaan käsitteistä ”mergers and acquisitions tai mergers and takeovers”. (Immonen 2008, 17.) Yrityskauppaan on erilaisia syitä, jotka voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä vaikuttimia voidaan etsiä yrityksen yleisestä luonteesta, sen omistus- ja omaisuusrakenteesta, henkilöstön rakenteesta ja määrästä, laajenemishalusta ja ominaisuuksista, pääomarakenteesta, tuotantoteknologian tasosta, voimavarojen kohdentamismahdollisuuksista, rahoitusmahdollisuuksista, yhtiörakenteen mukautuvuudesta, saneeraustarpeesta, sukupolvenvaihdoksesta yms. seikoista. Ulkoisia vaikuttimia puolestaan voivat olla kilpailuolosuhteet yleensä ja erityisesti kilpailu markkinaosuuksista, työvoiman saatavuus, rahoitusmarkkinoiden olosuhteet, liiketoiminnan vastuiden kohdentuminen, yrityskauppoja kontrolloiva lainsäädäntö, verotusilmasto yms. seikat. Organisoinnin tarve voi purkautua monia teitä. Yrityskaupat edellyttävät toimivia markkinoita eli sitä, että kiinnostavia yrityksiä on sopivasti kaupan. (Immonen 2008, 23.)

### 2.3 Muutoksen vaiheet

Organisaatiomuutokseen liittyy viisi eri vaihetta: muutostarve, muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus, muutospäätös ja muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen arviointi. Muutostarve syntyy, kun organisaatiossa havaitaan aukko nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Muutos lähtee liikkeelle yrityksen sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Johdon kiinnostusta ja tukea tarvitaan aina onnistuneessa muutoksessa, mutta muutoksen kannalta on suotuisaa, jos muutoksen alkupe-  
räinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämisen. Tällainen muutos on uskottava ja se motivoi ihmisiä työyhteisössä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Muutosprosessin ja organisaation jäsenten kannalta on elintärkeää, että on olemassa aito ja perusteltu tarve muutokseen. Muutosidean hahmottaminen tarkoittaa uuden toimintatavan kehittelyä ja se vaatii organisaation jäseniltä innovointia ja luovuutta. Lisäksi organisaatorakenteelta ja johtamiselta edellytetään toimintatapaa, joka mahdollistaa monipuolisten ideoiden esilletulon. Muutosidean hahmotuessa, organisaatiossa on tehtävä lähtötilanteen kartoitus ja selvittää mitkä ovat toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoittaminen kohdistuu kahteen osa-alueeseen: ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 186–187.)

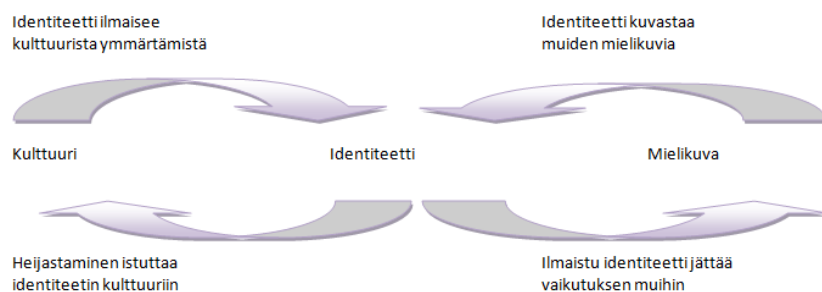
Olosuhteiden ja resurssien ollessa idealle suotuisat, syntyy muutospäätös. Samalla tapahtuu myös muutoksen suunnittelu, joka on konkreettinen ja tarkentava vaihe, jossa haluttu muutos ajatellaan toteutettavaksi. Keskeisiä seikkoja muutoksen suunnittelussa ovat: muutoksen päämäärän ja tulostavoitteiden selkeä määrittely, aikataulutus, organisointi, toiminnan pelisäännöistä sopiminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu sekä palautteen ja arvioinnin sisällyttäminen suunnitelmaan. Lisäksi on laadittava budjetti ja henki-

löstön kehittämisjärjestelmä. Usein organisaatiot käyttävät apuna konsultteja, jolloin hän suunnittelee ja opastaa tilanteessa eteenpäin. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto kykenee viestimään muutossuunnitelman puhuttelevalla ja perustellulla tavalla henkilöstölle. Mitä enemmän ja pitempään ihmiset ovat mukana suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin he hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. Muutoksen toteuttaminen on käytännön toimintaa halutun uuden tilan saavuttamiseksi. Johto ja esimiehet luovat suunnan muutokselle. Toteuttamisvaiheessa olisi hyvä saada melko nopeasti aikaiseksi sellaisia tuloksia, joista voidaan kertoa julkisesti, sillä tällainen toiminta lisää ihmisten motivaatiota ja uskoa muutokseen. Muutoksessa onnistuminen edellyttää arviointia siitä, miten on onnistuttu. Ilman arvioinnista saatavaa palautetietoa on mahdotonta sanoa, onko päästy tavoitteisiin. (Lämsä & Hautala 2005, 188–189.)

## 2.4 Organisaatioidentiteetti muutoksessa

Organisaatioidentiteetti perustuu juuri sellaisille kulttuurisille oletuksille ja arvoille, jotka ajatuksissa kuvitellaan kuvastavan organisaation itse määrittämiä piirteitä. Tämä identiteetti syntyy kuvastamisesta, heijastamisesta, ilmaisemisesta ja vaikuttamisesta. (Hatch & Schultz 2002, 986–1018.) Erilaisten ihmisten kohdalla erilaiset toimintatavat auttavat heitä löytämään organisaation uuden identiteetin. Tämä syntyy, kun kyseenalaistetaan organisaation vanhoja toimintatapoja ja luodaan uusia käytäntöjä positiivisten asioiden avulla. (Pratt 2000, 456–493.)

Valitettavan usein muutoksissa on kuitenkin niin kiire, ettei ole aikaa odottaa erilaisten identiteettien yhdistämistä. Tällöin sorrutaan valitsemaan organisaatiolle hätäisesti joku identiteetti, jota lähdetään toteuttamaan. Mikään muutos ei tapahdu nopeasti, jokainen muutos tarvitsee aina aikaa. Milloinkaan ei kuitenkaan muutoksen keskellä saisi olla niin kiire, ettei ehdi kuunnella, kuinka työyhteisö kokee ja näkee työssä onnistumisen ja siihen vaikuttavat asiat. (Ponteva 2010, 17.)



Kuvio 1. Identiteetin suhde kulttuuriin ja mielikuviin (Hatch & Schultz 2002)

## 2.5 Muutos ja henkilöstö

Organisaation uusiutumista tarvitaan, kun toimintaympäristö on muuttunut ja muutoksen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Uusiutuminen on riskialtis toimintatapa, koska organisaatio on yleensä kriisissä. Muutos on toteutettava tiukan aikataulun mukaan, ja se on laajuudeltaan suuri. Tällainen muutos on monesti henkilöstölle shokkikokemus. Silloin kun yritys joutuu äkillisesti saneeraamaan toimintaansa, on kyseessä shokeeraava, jopa traumaattinen uusiutuminen. Muutos on ihmisiä ravisteleva ja tulee heille annettuna. Sitoutumisen kannalta uusiutuminen on vaativin muutoksen toteuttamisen tapa ja sen riskinä on, että osaavat ja taitavat työntekijät lähtevät kriisin alkaessa. Uusiutuminen edellyttää vahvaa visionääristä ja turvallisuutta luovaa johtajuutta. Voimakkaan ja esikuvana olevan johtajan on toimittava etenkin muutoksen alkuvaiheessa melko autoritaarisesti, koska pitkiin neuvotteluihin ei ole aikaa. Johtajan on uskottava uusiutumiseen vahvasti, uhrauduttava uuden toiminnan puolesta ja kyettävä viestimään muutostarve uskottavasti henkilöstölle. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Muutos herättää henkilöstössä aina erilaisia tunteita. Joillekuille ne tunteet ovat myönteisiä, mutta usein ne kuitenkin ovat kielteisiä. Kysymyksenä usein herääkin, miksi muutokset aiheuttavat kielteisiä reaktioita ja miksi jotkut ihmiset menevät täysin lukkoon ja alkavat kaikin tavoin kapinoimaan muutosta vastaan? (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Jokaisen ulkopuolisen on helppo sanoa, että muutokseen tulisi suhtautua myönteisesti. Suhtautuessa muutokseen myönteisesti, pystymme säilyttämään voimavaramme ja työpaikkamme todennäköisemmin kuin suhtautumalla kielteisesti. Kielteisesti suhtautumalla kuormitumme, stressaannumme ja menetämme voimavarojamme. Joskus muutos kuitenkin saattaa näyttää järjettömältä, se voi olla uhka työyhteisölle tai omalle asemalle sekä ammattitaidolle. Ihminen, joka hyväksyy tunteensa, voi avautua sekä sisäisten mielikuviansa että ympäristönsä tapahtumiin aidolla, rikkaalla ja luovalla tavalla. Mikäli muutokseen liittyviä tunteita tukahdutetaan, heikennetään tällä ihmisten itseluottamusta ratkaisevalla tavalla. Nykymaailmassa organisaatiot ja työt vaativat työntekijöiltään paljon ja siksi ihminen, joka on menettänyt itseluottamuksensa, luovuutensa ja aitoutensa, ei siirrä organisaatiota tulevaisuuteen. Kun taas puolestaan ihminen, joka on hyväksynyt itsensä sellaisena kuin on omine kielteisine ja myönteisine puolineen, ei tarvitse padota tunteitaan tai kätkeytyä piiloon. He pystyvät heittäytymään uuteen aidolla tavalla, tiedostaen, että muutokseen liittyvistä vaaroista ja haasteista huolimatta he selviävät ja auttavat näin ollen muitakin selviämään. (Juuti & Virtanen 2009, 123–128.)

### 2.5.1 Henkilöstön muutosinto

Henkilöstöstä yhtäkään ei voida pakottaa muuttumaan, vaan jokaisen ihmisen on löydettävä into muuttua omasta itsestään. Esimiehellä on tärkeä rooli tässä innon löytämisessä, hän voi auttaa työntekijöitään löytämään joskus piilossa olevan muutosinnon. Työntekijän nähdessä itsensä ja työnsä osana organisaa-

tiota muutoksen jälkeenkin, on muutos paljon luontevampaa organisaation toimintaa. Organisaation johto ja esimiehet voivat omalla johdonmukaisella toiminnallaan auttaa ja tukea omaa henkilöstöään tässä prosessissa. (Pondeva 2010, 18.) Merkityksellisyys, turvallisuus ja käyttökelpoisuus ovat niitä tunteita, joita työntekijät pitävät tärkeimpinä organisaatioon sitovina asioina. Kun ihminen kokee, että hänen työllään on merkitys, hän pystyy kiinnittymään organisaatioon paremmin kuin henkilö, joka näin ei tunne. Esimies voi omalla johtamistavallaan lisätä työntekijän psykologista turvallisuudentunnetta ja tällä tavoin auttaa häntä organisaatioon kiinnittymisessä. (Kahn 1990, 692–724.)

Jokaisen ihmisen perustarpeilla, kyvykkyydellä ja hyvinvoinnilla, itsenäisyyden kokemisella sekä yhteydellä muihin, pystytään takaamaan jokaiselle sisäinen motivaatio, joka sitouttaa heidät organisaatioon. Ihmisen ollessa sisäisesti motivoitunut, hän ei helposti vieraannu. Monet asiat, kuten sosiaalinen ympäristö, voivat auttaa tukemalla yksilöä ja näin vahvistaa hänen hyvinvointiaan, sitoutumistaan ja psykologista kasvuaan. Myös johtaminen, työmotivaatio ja erilaiset työn ominaisuudet kuten vaihtelevuus, haastavuus ja itsenäisyys vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. (Pondeva 2010, 18.) Työntekijöiden sisäinen motivaatio tehdä omaa työtään ei ole aina itsestäänselvyys. Useissa tilanteissa motivaatio ohjautuu ulkoapäin, mistä voi seurata ongelmia. Olen-naista organisaation muutosten kannalta on, että yksilöiden hyvinvointi lisääntyy. (Deci & Ryan 2000, 227–268.) Yksilön muuttuessa vapaaehtoisesti, hyvinvointi lisääntyy ja tämä lisää myönteistä näkemystä muutoksesta ja itse muutosintoa (Pondeva 2010, 19).

Työntekijät, jotka liikaa joutuvat uhrautumaan tai eivät pysty hyödyntämään omaa osaamistaan tarvitulla tasolla, eivät ole tyytyväisiä organisaatiossa (Kreiner, Hollensbe & Sheep 2006, 1315–1341). Liiallinen uhrautuminen ja oman osaamisen rajoittunut hyödyntäminen, tuovat työntekijälle turhauttavan tunteen. Tyytymättömyys organisaatioon lisää työntekijän pahoinvointia ja näin ollen kykyyn tehdä työtään. Esimiehen tulisi säännöllisesti kohdata työntekijöitään, jotta hän pystyisi näkemään työntekijän mahdollisen pahoinvoinnin työssään. Minimoidessa pahoinvointia, jää enemmän tilaa huomata asioiden positiivinen puoli. Myös työntekijän oman osaamisen kehittäminen lisää hyvinvointia työssä. Muuttuvassa maailmassa osaamisen kehittäminen on erityisen tärkeää, koska kaikkea tarvittavaa tietoa ei voi etukäteen tietää. Esimiehen tulisi osata ennustaa työntekijöilleen tulevaisuuden näkymiä ja tällä tavoin ohjata alaisiaan kehittämään itseään oikein ja organisaation tarvitsemaan suuntaan. (Pondeva 2010, 19.)

Muutoksen vaatiessa jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista, on organisaation huomioitava kilpailuetunsa saavuttaminen ja säilyttäminen. Tämä edellyttää sitä, että organisaatiossa opitaan nopeammin kuin heidän kilpailijansa. Nykymaailmassa menestyvä yritys hallitsee muutosprosessin, arvostaa henkilöstöään ja sisäistää jatkuvan oppimisen merkityksen. (Ojala 2002.) Kertomalla asioista myönteisesti, tunnistamalla alaisten sisäinen motivaatio, kehittämällä heidän osaamistaan ja helpottamalla heidän samaistumistaan organisaatioon,



pystyvät esimiehet herättelemään alaistensa myönteistä muutostoa (Ponteve 2010, 21).

## 2.6 Esimiehen tehtävä muutoksessa

Onnistuneessa muutoksen johtamisessa organisaation uskomusjärjestelmät ja arvot luotsaavat organisaatiota läpi vuosikymmenten, vaikka organisaation strategiat ja toimintatavat muuttuvatkin ympäristön muutoksen seurauksena (Juuti & Virtanen 2009, 140). Esimiehellä on muutoksessa monenlaisia tehtäviä ja olennaista on tarttua erityisesti niihin asioihin, joihin voi oikeasti vaikuttaa. Organisaatiot pystyvät tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään muutoksessa hyvin erilaisilla tavoilla, mutta olennaista on, että jokainen organisaatio löytäisi itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Tärkeää on osaamisen jatkuva kehittäminen, koska se on oikeastaan ainoa muutosturva niin ihmisille kuin organisaatiolle. Esimiehen olennaisia tehtäviä muutoksessa on muun muassa tukea alaisiaan ja löytää oikeat palkitsemiskeinot haastavassa tilanteessa. Yhdessä tekemällä ja eteenpäin katsomalla esimiehellä on mahdollisuus onnistua tehtävässään. (Ponteve 2010, 67–84.)

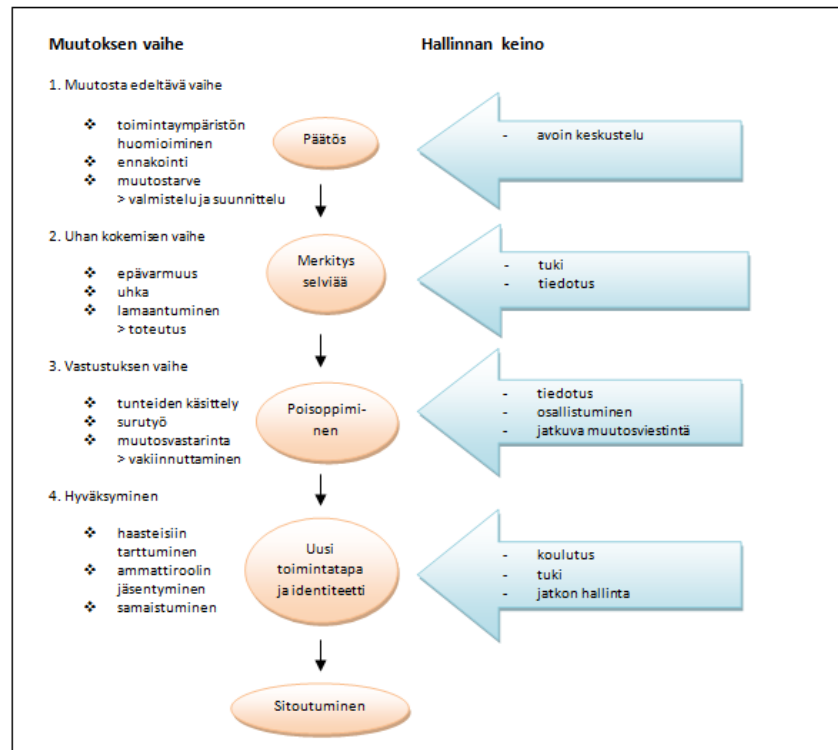
Kuuluisa johtamistutkija John Kotter muistuttaa muutoksen johtamista käsittelevässä kirjassaan *The Heart of Change* (2002) monissa empiirisissäkin tutkimuksissa todetusta asiasta: organisaatiomuutos ei synny analyysien ja raporttien tai loogisten analyysien seurauksena. Johdon esitellessä erinomaisia analyysiejä tilanteista, jotka sen mielestä vaativat ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään, ei tästä seuraa automaattisesti, että ihmiset alkaisivat muuttaa toimintaansa. Päinvastoin ihmiset, joiden oma toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja ammatilliseen näkemykseensä, eivät muuta käyttäytymistään. He pitävät johdon esittämiä analyysiejä virheellisinä tai etäällä käytännössä olevina. On siis käytännössä vaikeaa kirjoittaa organisaatiomuutoksen toteuttamisen menestysreseptiä, kun kaikki tavallaan riippuu pitkälti sekä kyseessä olevan organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista että sen kehittämisen dynamiikasta. On syytä miettiä, miksi ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka heitä hierarkkisessa asemassa korkeammalla oleva ja usein heitä korkeammin koulutettu johto esittää loogisia analyysiejä. Syy saattaa olla juuri se edellä mainittu seikka, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyysieihin. Lisäksi usein johtoon ei luoteta täysin. Ihmiset saattavat kokea johdon esittelevän argumentteja, jotka ovat heidän itsensä kannalta edullisia mutta henkilöstön kannalta puolestaan kielteisiä. He ajattelevat, että johto haluaa lisätä organisaation toiminnan tehokkuutta ja vähentää henkilöstön määrää siitä huolimatta, että töitä on jokaisella yllin kyllin.

Useissa tutkimuksissa on empiirisesi todettu, että johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa. Johto kokee organisaation asiat usein paljon myönteisempinä kuin henkilöstö ja usein jo tämä seikka on omiaan vaikeuttamaan yhteisymmärryksen syntymistä organisaatiossa. Vaikka henkilöstö yksilöinä ei voisikaan asettua vastustamaan heille ylivoimaista tahoa, he voivat menettää

uskonsa johtoon, organisaatioon ja jopa oman ammattinsa arvoon. Tällainen hiljainen, henkilöstön omissa ajatuksissa tapahtuva johdon näkemysten vastustaminen heijastuu organisaation toimintaan kielteisellä tavalla ja sillä on myös hintansa yksilöiden itsensä tasolla. Ajatuksissaan johdon toimintaa vastustavat henkilöt ovat vaarassa muuttua kyynisiksi ja jopa palaa loppuun. Muutospuheet eivät usein jää ilman vastustusta organisaatioissa ja se, etteivät ihmiset syvällä sisimmässään sitoudu johdon esittämiin näkökulmiin, on täysin riittävä este muutosten toteuttamiselle. Henkilöstön keskuudessa syntyy monesti vastapuheita johdon puheisiin ja näin ollen johdon sanoma hämärtyy. Esimiehet joutuvat omiin puheisiinsa lainaamaan osia toisaalta johdon puheista ja toisaalta henkilöstön puheista. Esimiehet joutuvat tekemään näin, koska heidän on omassa tehtävässään onnistuakseen säilytettävä yhteytensä sekä omiin esimiehiinsä että alaisiinsa. Johdon on tunnettava henkilöstönsä kokemusmaailma ja kyettävä empaattisesti asettumaan henkilöstön tilanteeseen. Samalla johdon on tarjottava oma persoonansa kokemusten muuttamisen sil-laksi ja siltana toimiessaan, joutuu johto ottamaan ihmisten toiveita ja ahdistusta kantaakseen. On tärkeää, että johto suostuu kuljettamaan henkilöstön kielteisiä, jopa epärealistisia tunteita mukanaan aina tunteiden huojentumiseen, muutoksen loppuunsaattamiseen asti. (Juuti & Virtanen 2009, 140–142.)

Kun organisaatioissa toteutetaan muutoksia tai työryhmät kehittävät omaa toimintaansa, tarvitaan yhteiseen päämäärään sitoutumista ja kaikkien osallistumista tavoitteenmukaiseen toimintaan. Esimiehen tulee huomioida muutoksen monikerroksisuus ja inhimilliset prosessit. Raija Salmimiehen ja Sirkku Ruudun mukaan muutosmatkaan sisältyvään oivalluttamisprosessiin kuuluu neljä eri elementtiä, jotka ovat: teeman valinta ja tavoitteen määrittely, nykytilan kartoitus vahvuuksia hyödyntäen, tulevaisuuden mahdollisuuksien avaaminen sekä tarkoituksenmukaisen toiminnan kirkastaminen ja siihen sitoutuminen. Ensimmäiseksi on tarkoitus valita keskustelun aihe, johon henkilö toivoo uutta näkökulmaa ja oivallusta. Samalla sovitaan, miten keskustelun tuloksia arvioidaan. Seuraavassa vaiheessa määritetään tarkasti tavoitteet käsiteltävän teeman suhteen. Nykytilan kartoituksen vaiheessa hahmotetaan, missä asian suhteen ollaan tällä hetkellä ja missä on jo onnistuttu. Tällöin kiinnitetään huomiota myös tarvittaviin resursseihin. Tämän jälkeen tulkitaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia tapoja edetä. Lopuksi varmistetaan sitoutumisen aste ja laaditaan tarkka toimintasuunnitelma, johon voidaan sitoutua. (Salmimies ja Ruutu 2013, 286.)

Työterveyslaitos on kuvannut muutoksen vaiheita ja niiden hallinnan keinoja seuraavanlaisesti:



Kuvio 2. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Työterveyslaitos 2010, [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi))

## 2.7 Viestintä muutoksessa

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Ihmisten kuulemat asiat ja kuulemastaan tehdyt johtopäätökset merkitsevät. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä. Silloinkin, kun esimies ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on parasta olla avoin. Aina esimies ei kuitenkaan voi kertoa kaikkea mitä tietää, koska muutoksen johtamiseen liittyy salassa pidettäviä asioita, joita hän ei voi kertoa eteenpäin vaikka kuinka haluasi. Esimies ei tietenkään voi paljastaa hänelle luottamuksellisesti ylemmän johdon taholta uskottuja tietoja, vaan hänen on pidettävä ne omana tietonaan. Hän voi kuitenkin paljastaa omat kokemuksensa alaisilleen kertomalla, ettei hän voi tietojaan paljastaa, mutta hänestä tuntuu, että kaikesta selvitään kyllä. Mikäli esimies välttelee vuorovaikutusta alaistensa kanssa, hän pahentaa tilannetta. Hän jättää näin ollen organisaation viestinnän huhujen varaan. Organisaatiossa esiintyvien huhujen perusteella voidaan todeta, että ihmiset kokevat olevansa tiedonkulun vajeessa. Näin ollen esimiehen ei kannata taistella huhuja vastaan, vaan lisätä omaa läsnäoloaan ja henkilökohtaista vuorovaikutustaan muutostilanteessa. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155.)

Muutoksen johtamista toteuttavan esimiehen on kyettävä antautumaan luovaan prosessiin, jossa hän päästää toisen ihmisen lähelle itseään ja samalla pääsee lähelle toista. Tällä menetelmällä hän edesauttaa prosessin etenemistä. Hänen antaessaan oma persoona toisten käytettäväksi, hän tulee muiden sisäisten argumenttien tueksi. Esimiehestä tulee tällöin turvallinen henkilö, jota vastaan muut voivat heitellä omia muutosta vastustavia ja puolustavia argumenttejaan. Esimiehen oma esimerkki ja itsensä likoon laittaminen luovat uskottavuutta hänen sanomalleen. Muutosta johtavan esimiehen olisikin kyettävä muuttumaan eläväksi esimerkiksi, joka puhuu muutoksen puolesta jokaisella solullaan. Mikäli esimiehen omaamat perususkomukset eivät ole sopusoinnussa muutoksen kanssa, on hänen mahdotonta toimia uskottavasti muutoksen puolesta. Ihminen ei voi muuttaa uskomuksiaan ja arvojaan tiettoisten ja loogisten prosessien avulla, vaan niiden muuttaminen on aina syvälinen, alitajuinen prosessi. Siksi pääosa johtamisesta tapahtuu omien mielikuvien ja uskomusten työstämisen tasolla. Oman ajattelun ja persoonan työstäminen sellaiseksi, että on itse elävä vastaus niihin ongelmiin, joita organisaatio kohtaa, luo uskottavan perustan muutoksen toteuttamiselle. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155.)

## 2.8 Muutoksessa onnistuminen

Organisaatioiden työntekijät haluavat tehdä työnsä aina hyvin, mutta he eivät ole aina kiinnostuneita tai eivät uskalla keskustella omasta työstään tai sen muutosta koskevista asioista esimiehensä kanssa. (Pondeva 2010, 90.) Muutoksessa onnistuminen ei vaadi yli-ihmisen kykyjä eikä kalliita keksintöjä. Olennaisinta olisi, että esimies osaisi olla mahdollisimman rehellinen sekä itselleen että muille. Esimies voi omassa muutosahdistuksessaan unohtaa, että perustyön organisaatiossa tekevät työntekijät. Johtoryhmän ei kannata muutoksessa ajaa siis vain omaa etuaan, vaan erityisesti keskittyä kuuntelemaan alemmalta tasolta tulevia viestejä. Ylimmän johdon pystyessä organisaatiomuutoksen aikana tapaamaan vapaamuotoisesti henkilöstöään, tukisi ja helpottaisi se esimiehen työtä. Johdon ja esimiesten välit työntekijöihin kannattaisi olla koko ajan niin välittömät, että muutostilanteessa henkilöstö uskaltaisi kysyä avoimesti asioita. Inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys ovat keinoja, jotta auttavat esimiestä onnistumaan muutoksessa. Kaikenlaiset listat ja toimiminen niiden mukaan saattavat ärsyttää, varsinkin jos ne eivät välttämättä takaa onnistumista muutoksessa. Jos kuitenkin pysähtyy miettimään edellä listattuja asioita, voi huomata, ettei niiden toteuttaminen vaadi mahdottomuuksia. Esimiestyö on yleensä oppimista onnistumisen ja erehdysten kautta. Mitään uutta ei voi oppia, jos ei kokeile. (Pondeva 2010, 113–114.)

Muutokseen valmistautuminen kannattaa aloittaa sillä, että kertoo lyhyesti tulevasta muutoksesta henkilöstölle. Erityisesti kannattaa tuoda esille asiat, joiden esimies arvelee aiheuttavan erityistä muutosvastarintaa. Henkilöstöä kiinnostavat ainakin seuraavat asiat: miksi pitää muuttua tai muuttaa jotakin toi-

mintatapaa? Mihin muutoksella tähdätään? Mikä on muutoksen taustalla oleva visio? Miten prosessi etenee? Miten muutos vaikuttaa ihmisiin henkilökohtaisella tasolla? Esimiehen kerrottua muutoksesta edellä mainitut asiat ja vastannut mahdollisiin kysymyksiin, on henkilöstön kanssa mietittävä, mitä vahvuuksia ja heikkouksia muutoksessa on sekä mitä kehitysideoita tulee esille. Henkilöstön ajatuksia voidaan hyödyntää konkreettisesti ja muutossuunnitelmaa kehittää edelleen uusien ajatusten pohjalta. Näin henkilöstö on mukana muutoksen suunnittelussa alusta asti ja omistautumisen aste paranee. Tärkeää on myös huomioida muutoksen aiheuttamat henkilökohtaiset vaikutukset, minkälaisia uhrauksia ja hyötyjä henkilöstö näkee. Muutoksen laajuuden hahmottaminen ja kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää muutospelon voittamisessa. Kun työyhteisö kohtaa muutoksia, jotka on määritelty muualta, on hyödyllistä konkretisoida, mistä joudutaan luopumaan ja mitä uutta se mahdollistaa. Yhtä tärkeää on lisäksi sanoittaa, mitkä asiat pysyvät samoina muutoksista huolimatta. Esimiehen on hyvä käydä keskustelua koko ryhmänsä kanssa niin, että kaikilla on mahdollisuus ilmaista muutokseen liittyvät ajatuksensa ja tunteensa. (Salmimies & Ruutu 2013, 291–293.)

### 3 HENKILÖSTÖTYTYTYVÄISYYS ORGANISAATIOSSA

Työhyvinvointi ja organisaation menestys ovat vaikeasti määriteltäviä ja mitattavia käsitteitä. Vieläkin haastavampaa on kuitenkin tutkia työhyvinvoinnin ja organisaation keskinäisiä yhteyksiä. Vaikka järki sanoisi, että työhyvinvointi johtaa organisaation menestykseen, syy-seuraussuhteen suunta voi olla toinenkin: omalla alallaan menestyvällä organisaatiolla useimmiten on keskimääräistä enemmän resursseja ja halua investoida työhyvinvointiin. Sekin on syytä muistaa, että joskus myös työhönsä tyytymätön yksilö voi olla tehokas ja tuottava, jos esimerkiksi palkka motivoi jaksamaan. (Pyöriä 2012, 9-10.)

Organisaation jäsenten asennoituminen uusiin ihmisiin ja asioihin, kommunikointitapa ja kysymystenasettelu paljastavat jo yllättävän paljon organisaatioissa vallitsevasta kulttuurista ja myös yleisestä mielialasta ja tyytyväisyydestä. Great Place to Workin mukaan hyvän työpaikan määritelmä – ”hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä” – perustuu ajatukselle että työpaikan laatua voidaan mitata kolmen, toisiinsa liittyvän organisaatioissa vaikuttavan vuorovaikutussuhteen avulla:

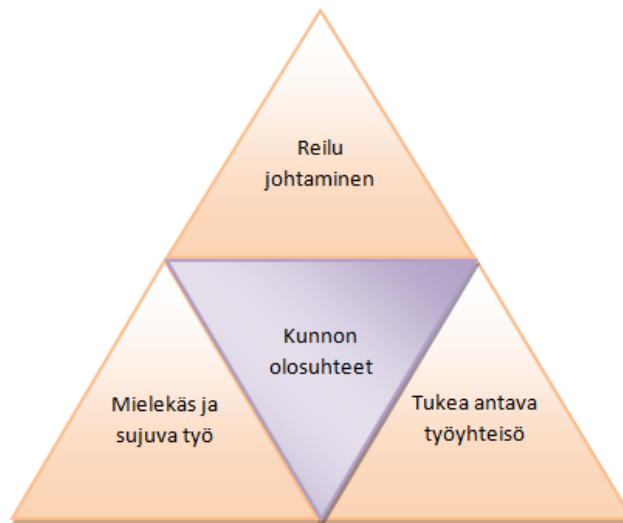
- ❖ työntekijöiden ja johdon väliset suhteet
- ❖ työntekijöiden suhde työhönsä ja työpaikkaansa
- ❖ työntekijöiden keskinäiset suhteet. (Kehusmaa 2011, 110–111.)

#### 3.1 Hyvän työyhteisön ominaisuuksia

Minkälainen on hyvä työyhteisö ja mistä voi tunnistaa huonosti voivan organisaation? Hyvän työyhteisön määritelmiä löytyy kirjallisuudesta lukuisia. Esimerkiksi Jyrki Liesivuori on todennut Työhyvinvointifoorumissa (STM ja TTL 26.8.2009), että työelämä edistää terveyttä, jos työ on sisällöllisesti mielekäs ja haastavaa sekä työssä on mahdollisuus oppia uutta. Myös työvälineiden ja työympäristön on oltava kunnossa, johtamisen on oltava johdonmukaista ja työyhteisö on toisia tukevaa. Työilmapiirin on lisäksi oltava myönteistä.

Kirsi Kehusmaa on rakentanut yksinkertaisen kolmiomallin kuvaamaan omaa käsitystään hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä. Kolmion muodostavat neljä pienempää kolmiota, joita kaikkia tarvitaan työhyvinvoinnin luomiseksi: kunnon olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä tukeva työyhteisö. Kunnon olosuhteilla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä: olosuhteet ovat turvallisia eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä. Työn kuormitus on niin fyysisesti kuin psyykkisesti oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle on luotu edellytykset. Kunnon olosuhteiden ympärille rakentuvat työhyvinvoinnin muut osa-alueet.

Työn mielekkyyteen vaikuttaa se, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn näkeminen osana isompaa kokonaisuutta luo merkitystä työlle sekä lisäksi oman työn tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi oman roolin merkitystä kokonaisuudessa. Kolmas pieni kolmio pitää sisällään käsitteen ”tukea antava työyhteisö”. Tukea antava työyhteisö ymmärtää työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. Viimeisenä kohtana kolmiossa on ”reilu johtaminen”. Tämä tarkoittaa osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtamistapa korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. (Kehusmaa 2011, 110–120.)



Kuvio 3. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineekset (Kehusmaa 2011)

### 3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen eli HRM (Human resources management) tarkoittaa ihmisvoimavarojen johtamista ja se on henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittyneempi muoto. Henkilöstöjohtaminen on työn muoto, jossa ihmisvoimavaran johtamisella tuetaan organisaation toimintastrategioiden toteuttamista sekä työ- ja organisaatiosuoritusten tuloksellisuutta. Se on perustoimintojen toteuttamista tavalla, joka tukee organisaation toimintastrategian toteuttamista. (Kukkola 2013, 123–125.) Yritykset ja muut organisaatiot toimivat nykyisin voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla. Henkilöstöjohtamisen odotetaan vaikuttavan organisaation tuloksellisuuteen ja näin antavan aktiivisen panoksensa kilpailussa pärjäämiseen. Hyvät henkilöstökäytännöt, käytännönkimput ja innovatiiviset HR-käytännöt alkavat olla jossain muodossa käytössä kaikentyyppisissä organisaatioissa. Ne ovat kuitenkin universaaleja, käyttökelpoisia kaikenlaisissa organisaatioissa eli ne ovat myös helposti jäljitettävissä. Jotta organisaatio pystyisi aidosti käyttämään henkilöstöjohtamista ja HR-käytäntöjä kilpailuedun saamiseen, henkilöstöjohtaminen tulisi sovittaa yh-

teen liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöjärjestelmä tulisi rakentaa siten, että se vahvistaa organisaation ydinosaamista. Tällainen räätälöity henkilöstöjohtaminen on hankalammin jäljennettävissä ja näin ollen paremmin turvassa kilpailijoilta. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tai toimivien HR-käytäntöjen ajatellaan usein olevan vain henkilöstötyön ammattilaisten aikaansaannosta. Kuitenkin henkilöstötyötä tekevät kaikki esimiehet ja monet muutkin tahot, kuten työterveyshuolto ja työntekijät itse. (Pyöriä 2012, 133–135.)

Johtajuus on ihmisten vuorovaikutuksesta syntyvä ilmiö, joka saa asiat tapahtumaan. Johtajuus on sisäisen ja ulkoisen johtajuuden summa, jossa molempien tekijöiden keskinäinen suuruus voi vaihdella. Ulkoinen johtajuus tarkoittaa johtajuutta, joka tulee oman itsensä ulkopuolelta, esimieheltä. Hän määrittelee tavoitteet ja antaa tehtävät sekä seuraa niiden onnistumista ja valvoo suoritusta. Sisäinen johtajuus puolestaan tarkoittaa jokaisen ihmisen sisällä olevaa taipumusta ja valmiutta tehdä asioita itsenäisesti. Sisäinen johtajuus on omaehtoista, määrältään sitoutumistasosta sekä johtamiskulttuurista riippuvaa. Entisinä aikoina johtajuus miellettiin pelkästään esimiesten työksi. Nykyään se ymmärretään kaikkien yhteiseksi vastuuksi, jota tulee hoitaa tasokkaasti, jotta tulokset olisivat hyviä. Johtamisen keskeisimpiä tehtäviä on sisäisen johtajuuden rakentaminen ihmisten mieliin. Tämä on valmentavaa johtamista. Tässä mielityössä painotetaan tarkoituksen ja vision sisäistämistä, arvoihin ja pelisääntöihin sitoutumista sekä työprosessien ja yhteisten menettelyjen ymmärtämistä. Mitä pysyvämpi sisäinen johtajuus on, sitä kyvykkäämpiä olemme tekemään itsenäisiä ratkaisuja ja siten käyttämään kykyjämme yhteiseksi hyväksi. (Konttinen & Skyttä 2010, 28–29.)

Luottamuksen rakentaminen on kyky luoda turvallinen, toista kannustava ilmapiiri, jossa henkilöt kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä emotionaalisesti turvallisessa ympäristössä. Kyse on moraalista vastuusta ja toiseen kohdistetuista myönteisistä odotuksista, joihin liittyvät osaaminen, hyväntahtoisuus ja positiiviset aikomukset. Luottamus on toimivan esimiesalaisuuden perusedellytys ja se rakentuu vuorovaikutuksen kautta. Ilman luottamusta ei ole pohjaa, jonka päälle tuottavaa ja innovatiivista toimintaa voidaan rakentaa. Luottamukseen liittyvät läheisesti avoin tiedonkulku, henkilökohtaisten asioiden salassapito, suoraselkäinen rehellisyys ja arvostava vuorovaikutus, jossa voidaan luottaa toisen hyviin tarkoituksiin. Esimiehen ennakoitavissa oleva käytös ja oikeudenmukaisuus tuottavat luottamusta. Työyhteisössä lähtökohdana on se, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Esimiesten ja henkilöstön luottaessa toisiinsa, pystyvät he avoimemmin ilmaisemaan ideoitaan toiminnan kehittämiseksi. He kokevat vaikuttavansa, mikä vähentää työperäistä stressiä ja edistää työviihtyvyyttä. Keskinäinen luottamus vaikuttaa myös yleiseen työviihtyvyyteen. Ammattitaitoinen esimies on vuorovaikutuksessaan alaisiaan kohtaan suora ja rehellisen rakentava sekä hän pystyy viestimään epämiellyttäviä asioita tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisuuksia avaamalla. (Salmimies & Ruutu 2013, 88–89.)



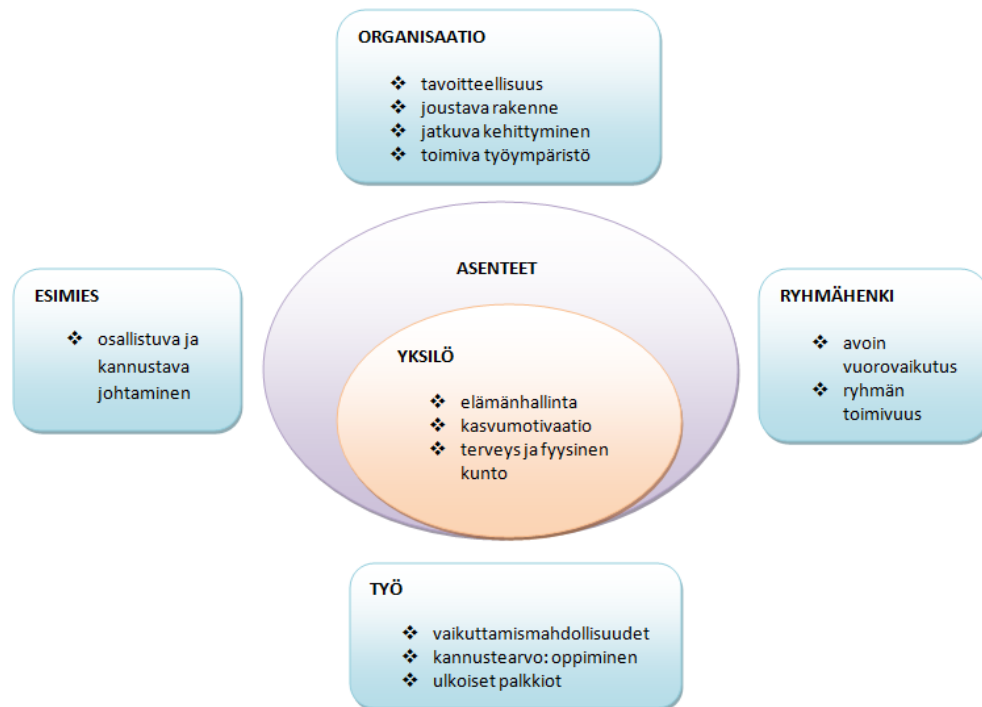
### 3.2.1 Henkilöstöjohtamisen visio

Henkilöstöjohtamisen yleisenä visiona on luoda, ylläpitää ja kehittää tehokkaita organisaatioita, oppivia organisaatioita ja hyvinvoivia organisaatioita. Tehokkaita organisaatioita siitä syystä, jotta ne olisivat kilpailukykyisiä, oppivia organisaatioita, jotta ne menestyisivät myös tulevaisuudessa ja hyvinvoivia, jotta niiden henkilöstö olisi motivoitunutta ja jaksaisi työskennellä pitkällä tähtäimellä. Älykäs organisaatio osaa oikealla tavalla painottaa näitä tekijöitä ja löytää sopivan tasapainon niiden välille. Ihminen on kokonaisuus ja hänen kokonaisuutensa vaikuttaa hänen toimintansa tehokkuuteen. Työntekijän näkeminen kokonaisuutena ja siihen liittyvä yksilön kunnioitus liittyvät voimakkaasti humanistisiin arvoihin. Nämä arvot ovat tulevaisuuden menestystekijöitä. Huippusuoritukset vaativat vahvaa osaamista ja sitoutumista sekä asioiden syvällistä ja laaja-alaista käsitteellistä hahmottamista ja ymmärtämistä. Ainoastaan yksilö, joka tuntee itseään arvostettavan, pystyy tuottamaan tarvittavan energian. Sen takia inhimillinen tekijä on tulevaisuuden menestystekijä huippuorganisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2012, 234–236.)

### 3.3 Henkilöstön hyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti johtaminen. (Kukkola 2013, 129.) Tampereen yliopiston julkaiseman työhyvinvointioppaan mukaan (Manka et al. 2007) perinteiset työhyvinvoinnin mallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisuuden. Ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta, eivätkä sitä, miten aikaansaada työn iloa ja myönteistä motivaatiota. Työhyvinvointioppaan mukaan modernein viitekehys on näin ollen laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, johon sisältyvät aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaatio ja työn imu, toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet käynnistävät pyrkimyksen työhyvinvointiin ja mahdollistavat oppimisen. (Kehusmaa 2011, 14.)

Seuraavassa Tampereen yliopiston julkaiseman työhyvinvointioppaan malli työhyvinvoinnin tekijöistä:



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka et al. 2007)

Organisaation johto ja esimiehet ovat hyvinvoinnin avainkehittäjiä. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluja asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman taloudellisesti ja kannattavasti. (Nummelin 2007, 91.) Työhyvinvoinnissa työnantaja ja työntekijä ovat yhteisellä asialla, mutta omista lähtökohdista. Jokainen vastaa omasta työhyvinvoinnistaan ja kaiken A ja O on fyysinen kunto. Ihmiset haluavat ennen kaikkea työskennellä paikassa, jossa vallitsee myönteinen ilmapiiri. He haluavat erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan. Keskusteluyhteys työntekijöiden ja johdon välillä sekä hyvä ilmapiiri ovat tärkeitä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Huonosti voiva organisaatio karkottaa positiiviset ja uutta tuovat ajatukset ja ajattelijat. (Kukkola 2013, 129.)

Henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen on yrityksen kehittämis- ja tukitoimintaa, joilla tavoitteisiin voidaan yltää. Työhyvinvointia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Se on toimintaa, jonka tarkoituksena on turvata henkilöstön työkykyisyys ja organisaation sujuva toiminta. Tärkeintä organisaation johdon toiminnassa on luoda yrityskulttuuri, jossa työsuojelua ja työkykyä ylläpitävää toimintaa arvostetaan yritystoimintaa tukevana kehittämistyönä. Yksi keskeisimmistä tehtävistä on määritellä työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot, joilla henkilöstön hyvinvointia ylläpidetään. Työhyvinvointi on yri-

tyksen kilpailukeino, jolla voidaan turvata menestyminen myös pitkällä aikavälillä. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on todettu olevan selkeä yhteys. Parhaimpiin tuloksiin päästään kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista ja yhteistyötaitoja. Tukirakenteita ovat esimerkiksi työterveyshuolto, johtamismallit, palaveri- ja kokouskäytännöt, työn ja työyhteisön kehittäminen ja työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen. Työskentelyilmapiiri on tärkeää, sillä se heijastuu myös organisaation ulkopuolelle. Hyvin viihtyvät työntekijät palvelevat asiakkaita hyvin ja kertovat menestystarinoita organisaatiostaan. Huono työilmapiiri heikentää työmotivaatiota, sairauspoissaolot lisääntyvät ja kynnys työpaikan vaihtoon madaltuu. (Nummelin 2007, 91–92.)

### 3.4 Henkilöstön motivaatio

Motivaation latinankielinen kantasana *moveo* viittaa liikuttamiseen. Motivaatio on jotakin, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. Johtamisen yksi isoimmista haasteista on työntekijöiden motivointi. Ajatellaan, että motivoimalla työntekijöitä saadaan heidät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti hankalissakin olosuhteissa. Motivoitunut työnteko on paljon muutakin kuin tehokasta työntekoa. Kun ihminen on hyvin motivoitunut, hän paitsi työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Tahto ja into tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään. Toista ei siis voi motivoida mutta hänen motivoitumisestaan voi kyllä tukea erilaisin tavoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Esimiehen ensisijainen tehtävä on alaistensa motivoiminen eli olla läsnä ja kuunnella heitä. Hyvä esimiehdessä on työpaikan tärkein yksittäinen motivaatioon ja työviihtyvyyteen vaikuttava asia. (Kukkola 2013, 131.)

Aiemmin on ajateltu, että työtyytyväisyys motivoi eli tyytyväinen ihminen suorittaa työnsä tehokkaasti ja innolla. Nykytutkimukset viittaavat enemmän päinvastaiseen suhteeseen eli tunnemme tyytyväisyyttä ja työn iloa, kun työskentelemme motivoituneina ja huomaamme saavamme asioita aikaan. Työtyytyväisyys ja työn ilo ovat tärkeitä asioita paitsi työntekijän myös työnantajan kannalta. Työtyytyväisyyden ja motivaation yhteys osoittaa, että tyytyväinen työntekijä on myös tehokas työntekijä. Työntekijöiden tyytyväisyys on kullannarvoista työnantajalle myös siksi, että tyytyväinen työntekijä pysyy työssään. Eri asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen. Käyttäytymistieteilijä David McClellandin tutkimuksen mukaan henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: saavutusten, vallan ja yhteenkuulumisen tarpeista. Eri ihmisillä nämä kolme aluetta painottuvat eri tavoin. Kun ihmistä motivoivat saavutukset, hän kaipaa ammatillisia haasteita ja asettaa itselleen realistisia tavoitteita sekä ponnistelee niitä kohti. Hän ottaa tarvittaessa riskejä eikä lannistu pienistä vastoinkäymisistä. Hän toivoo, että häntä arvostetaan hänen työnsä tulosten perusteella ja kaipaa palautetta tekemisistään. Kun motivaatio syntyy vallantunteesta, ihminen pyrkii tehtäviin, joissa hän voi vaikuttaa ja

johtaa muita. Hänelle on tärkeää, että hänen mielipiteensä huomioidaan ja häntä katsotaan ylöspäin. Myös muodollinen valta ja asema ovat hänelle tärkeitä. Kun puolestaan liittyminen toisiin ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä motivaation synnyttäjiä, henkilö arvostaa yhteistyötä, yhdessä oloa ja hyvähenkistä vuorovaikutusta. Hän haluaa olla pidetty ja kammooa yksinjäämistä. Hänelle on tärkeää ottaa toiset huomioon ja tulla itse huomioon otetuksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 8-13.)

Esimiestehtävissä toimivien on tärkeää tuntea jossain määrin ihmisten tarkeimpiä tarpeita. Abraham Maslow on kehittänyt tunnetun viitekehyksen, joka auttaa selittämään tiettyjen tarpeiden voimakkuuden. Maslowin mukaan näyttävät inhimilliset tarpeet järjestyvän tiettyyn hierarkiaan. Fysiologiset tarpeet on sijoitettu hierarkian yläpäähän, koska niiden voimakkuus on suurin, kunnes ne on ainakin jossain määrin tyydytetty. Nämä tarpeet – ravinto, vaate ja suojat – ovat hengissä säilymisen kannalta perustavaa laatua. Turvallisuuden tarpeet liittyvät tarpeeseen olla vapaa fyysisestä vaarasta ja fysiologisten perustarpeiden vajeesta. Tämä tarve on siis itsensä säilytykseen liittyvä tarve. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tultua tyydytetyiksi sosiaalinen eli liittymistarve tulee näkyviin tarvehierarkiaa hallitsevana tarpeena. Ihminen on sosiaalinen olento ja hänellä on tarve tulla erilaisten ryhmien hyväksymäksi. Sosiaalisten tarpeiden tullessa hallitseviksi yksilö hakee mielekkäitä suhteita toisiin ihmisiin. Arvostustarpeiden tyydyttäminen puolestaan luo itseluottamuksen tunteen, arvoaseman, valtaa ja valvontamahdollisuuksia. Yksilö alkaa kokea itsensä tarpeelliseksi ja saavuttaa vaikutusmahdollisuuksia ympäristöönsä nähden. Itsensä toteuttaminen on tarvetta toteuttaa omat mahdollisuudet mahdollisimman suuressa määrin, olivat ne sitten mitä tahansa. Itsensä toteuttaminen on siten halua tulla sellaiseksi mihin on mahdollisuudet. (Hersey & Blanchard 1990, 30–33.)

## 4 TUTKIMUS JA TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan kuinka tutkimus on edennyt alusta lähtien. Aineiston analysointi ja havainnointi – kohdassa kerrotaan tutkimuksessa toteutetuista teemahaastattelusta ja kerrotaan kuinka tutkimus on toteutettu. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Luvun alussa esitellään kuitenkin ensiksi opinnäytetyön toimeksiantajaa hieman tarkemmin. Opinnäytetyön johdannossa toimeksiantajaa on esitelty jo osaltaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja on siis LähiTapiola, tarkemmin ottaen LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää. Oma yhteyteni toimeksiantajaan syntyi, kun suoritin koulutukseeni liittyvän työharjoitteluni organisaatiossa.

### 4.1 LähiTapiolan historiaa lyhyesti

Lähivakuutuksen juuret ulottuvat vuoteen 1770, jolloin kuningas Adolf Fredrik sääti lain pitäjien paloapuyhdistysten perustamisesta. Tapiolan historialliset juuret puolestaan ulottuvat Paloapuyhtiön perustamiseen vuonna 1857. Tapiolan edeltäjäyhtiöistä Pohja perustettiin vuonna 1909 ja Aura 1917. Tapiolan edeltäjäyhtiö Aura neuvotteli fuusiosta Lähivakuutuksen kanssa jo vuonna 1978, mutta neuvottelut eivät silloin johtaneet toimenpiteisiin. Tapiola perustettiin Tapion päivänä 18.6.1982, jolloin Auran ja Pohjan hallintoneuvostot päättivät fuusiosta. Tapiola yhtiöryhmänä alkoi toimia vuodesta 1984 ja Lähivakuutusyhdistyksistä koostuneen ryhmän yhteiseksi markkinointinimeksi tuli sekä valtakunnallisesti että paikallisesti Lähivakuutus vuonna 1983. (Vuosisraportti 2012.)

Lähivakuutuksen ja Tapiolan välillä on käyty useaan otteeseen neuvotteluja fuusioitumisesta vuosina 1990–2000. Vuonna 2000 Tapiola laajensi toimialaansa finanssipalveluihin ja tänä vuonna Tapiola Omaisuusdenhoito Oy ja Tapiola Rahastoyhtiö Oy perustettiin. Vuonna 2002 tehtiin päätös Tapiola Pankki Oy:n perustamisesta ja toimintansa pankki aloitti vuonna 2004. Tapiolan omaisuudenhoito- ja rahastoyhtiöt yhdistyivät Tapiola Varainhoito Oy:ksi vuonna 2007 sekä Kiinteistöliiketoimintaa harjoittava Kiinteistö–Tapiola Oy aloitti myös toimintansa. Keskustelut Tapiolan ja Lähivakuutuksen yhdistymisestä alkoivat vuonna 2011 ja aiesopimus fuusiosta allekirjoitettiin 23.12.2011. Tapiola ja Lähivakuutus ilmoittivat 7.2.2012 yhdistyvänsä ja yhtiöiden hallintoneuvostot allekirjoittivat perustamissopimuksen. Yhtiökokoukset hyväksyivät fuusion toukokuussa ja kesäkuussa yhtiön markkinointinimeksi tuli LähiTapiola. Vuonna 2013 LähiTapiola aloitti toimintansa ja vuonna 2014 LähiTapiola–fuusio on määrä olla kaikilta osin valmis. (Vuosisraportti 2012.)

### 4.2 LähiTapiolan visio, toiminta-ajatus ja arvot

LähiTapiolan visiona on olla Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani, lähellä asiakasta. Toiminta-ajatuksena on turvata asiak-

kaiden elämää ja menestystä. LähiTapiola on asiakkaalle luotettu neuvonantajana, joka huolehtii hänen tärkeimmistä asioistaan asiantuntemuksella ja aidosti välittäen. Tarkoitus on olla lähellä läpi elämän. (LähiTapiola 2013.)

LähiTapiolalla on kolme arvoa, jotka ohjaavat kaikkea heidän toimintaansa; he onnistuvat yhdessä, toimivat yrittäjähenkisästi ja edistävät omistaja-asiakkaiden etua. He onnistuvat yhdessä keskustelun, kokemusten jakamisen ja ajatusten rohkean esilletuomisen ansiosta. Heille yhteistyö on onnistumisen avain, sekä oman ja toisen työn ja osaamisen arvostamista. He toimivat yrittäjähenkisästi, jotta voivat tuottaa palveluita asiakkailleen pitkäjänteisesti ja he ottavat vastuun tekemisestään ja hoitavat asiat kerralla kuntoon. He edistävät omistaja-asiakkaidensa etua olemalla kiinnostuneita ja välittämällä aidosti asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta, eli ovat läsnä asiakkaan arjessa. (LähiTapiola 2013.)

#### 4.3 Vastuullisuus ja yhteiskuntavastuu LähiTapiolassa

LähiTapiola haluaa olla vastuullinen edelläkävijä ja edistäjä vakuutus- ja finanssialalla. Keskinäisyys yhtiömuotona asettaa erityisiä avoimuuden ja vastuullisuuden vaatimuksia. Asiakkaat ovat yhtiön omistajia. Yhteiskuntavastuun edistämisen lähtökohtana ovat yhtiöryhmän erilaiset vaikutukset ja roolit yhteiskunnassa ja vastuullisuus konkretisoituu käytännön tekoina valtakunnallisesti ja paikallisesti. LähiTapiola painottaa vastuulliseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Siellä edellytetään esimiehiltä vastuullista ja aktiivista johtamista. Lisäksi edellytetään esimiehiltä tasapuolista suhtautumista henkilöstöön. (LähiTapiola 2013)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä painotetaan innovatiivisuutta ja osallistavaa vuorovaikutusta sekä kannustetaan ja motivoidaan henkilökohtaisesti osallistumaan vastuullisiin tekoihin. Ympäristöasioiden huomioon ottaminen ja niiden hoidon jatkuva parantaminen ovat osa vastuullista liiketoimintaa. Ympäristövastuu merkitsee luonnonvarojen tehokasta ja säästävää käyttöä, riskien hallintaa sekä ympäristöasioiden sisällyttämistä päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Vakuutus- ja finanssiala luovat yhteiskuntaan vakautta ja mahdollistavat taloudellisen toiminnan tarjoamalla erilaisia tapoja riskeiltä suojautumiseen. Tämä edellyttää vakavaraista ja pitkäjänteistä liiketoimintaa. Vastuullisen toiminnan keskeistä periaatetta LähiTapiolassa ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. (LähiTapiola 2013.)

#### 4.4 LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää

LähiTapiola Riihimäki ja Hyvinkää kuuluvat yhteen 20 alueyhtiöstä, Alueyhtiö Vellamoon, jonka pääpaikka toimii Lahdessa. Riihimäen ja Hyvinkään toimistojen henkilöstöt koostuvat henkilöasiakkaiden, yritys- ja yhteisöasiakkaiden ja maa- ja metsätalousasiakkaiden asiantuntijoista. Henkilöstöä Riihimäen ja Hyvinkään toimistoissa yhteensä on noin 20. Riihimäen ja Hyvinkään toimistojen esimiehenä toimii paikallispalvelupäällikkö.

#### 4.5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tukee parhaiten työhön asetettuja tutkimuskysymyksiä. Työn tarkoituksena on saada henkilöstölle ja johdolle suunnatulla teemahaastattelulla vastauksia henkilöstön työtyytyväisyydestä fuusion tuomien muutoksien myötä. Lisäksi tarkoitus on selvittää johdolle suunnatulla haastattelulla, onko yrityksen johto tietoinen henkilöstönsä työtyytyväisyyden tasosta. Tutkimuksen näkökulmat ovat siis omistaja- ja henkilöstönäkökulma. Näiden haastatteluiden avulla saadaan arvokasta tietoa siitä, onko henkilöstön ja yritysjohton välillä havaittavissa eriäviä mielipiteitä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä suuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmille suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Koppa 11.10.2013)

Tutkimuksen tarkoituksena on siis antaa arvokasta tietoa yrityksen johdolle henkilöstön tilanteesta sekä kertoa mahdollisista kehityskohdista ja puutteista. Lisäksi tarkoitus on antaa kehitysideoita tarpeen vaatiessa. Tutkimusta pohjustaa etsitty laaja teoreettinen viitekehys, joka tukee henkilöstölle ja johdolle luotuja haastatteluita. Haastatteluiden avulla saatuja vastauksia vertaamalla teoreettiseen viitekehykseen, pystytään havaitsemaan, onko yrityksen henkilöstö tyytyväistä vai onko työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden eteen syytä tehdä joitain muutoksia. Vertaamalla henkilöstön ja johdon haastatteluiden vastauksia keskenään pystytään löytämään mahdolliset erimielisyydet. Tutkimuksesta saadut tiedot pystyvät auttamaan yrityksen johtoa ja lisäämään tietämystä henkilöstön työtyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja motivaatiosta työn tekoon muutoksien myötä.

#### 4.6 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen suunnittelu alkoi alkuvuodesta 2013, jolloin toimeksiantajan kanssa alettiin pohtia, minkälaiselle tutkimukselle yrityksessä olisi tarvetta. Muutokset organisaatioissa vaikuttavat vahvasti henkilöstöön ja yritystä koskeva fuusio antoi mahdollisuuden tutkia henkilöstön reagointia fuusion myötä tapahtuviin muutoksiin. Erinäisiä keskusteluita käytiin alkukeväästä, samalla kun suoritin työharjoittelua LähiTapiola Riihimäen toimistolla. Työharjoitte-

lun puoleen väliin mennessä oli päädytty siihen, että tämänkaltainen tutkimus olisi heille erittäin arvokas ja tarpeellinen.

Aiheen hyväksymisen ja suunnittelujen jälkeen oli aika aloittaa teoreettisen viitekehyksen kerääminen. Teoreettisen viitekehyksen alkaessa valmistua ja kehittyä tutkimuskysymyksiä tukeviksi, oli aika alkaa pohtia menetelmää, minkä avulla saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta pohdittaessa ilmeni, että paras mahdollinen tapa kerätä vastauksia henkilöstöltä olisi suunnitella ja toteuttaa heille teemahaastattelu. Yrityksen johdon kohdalla suunniteltiin aluksi toteutettavaksi haastattelu, mutta johdon henkilöiden kiireisien aikataulujen ja eripaikkakunnille sijoittumisen myötä päädyttiin kuitenkin, että heillekin oli syytä suunnitella ja toteuttaa teemahaastattelu lomakemuodossa niin kuin henkilöstölle.

Tutkimuksen edetessä ja viitekehyksen valmistuessa, keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, minkälaiset kysymykset olisivat tarpeellisia ja antaisivat arvokkaimman tiedon. Keskusteluiden myötä päästiin kehittämään ajatuksia haastatteluiden suhteen. Tämän jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin haastattelu henkilöstölle sekä johdolle, ottaen huomioon käydyt keskustelut, mutta kuitenkin omien kokemusten tuomien visioiden pohjalta. Ajankohdaksi vastaamiselle päätettiin henkilöstön osalta elokuu 2013 ja johdon osalta syyskuu 2013. Vastausaikaa kummallekin annettiin 4 viikkoa. Aikataulu tutkimukselle kokonaisuudessaan päätettiin, että sen tulisi olla valmis joulukuussa 2013. Työn teoreettinen osuus koostuu valmiista lähdemateriaaleista ja johtopäätökset perustuvat omiin pohdintoihin haastatteluista saaduista vastauksista.

#### 4.7 Tutkimusotos

Koehenkilöt tai teemahaastatteluun vastaajat voidaan valita tutkimukseen periaatteessa kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Yleisesti ottaen satunnaisotanta on parempi, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta; kukin havainto on tullut mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkittavien pyrkimystä. Toisaalta joissain tapauksissa saattaa olla tarpeellista tutkia koko perusjoukko, jolloin ei puhuta lainkaan otoksesta, vaan kokonaistutkimuksesta. Ei-satunnaisille otoksille tyypillistä on se, että koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden (helposti kokoon saatu joukko) tai harkinnan mukaan (halu tutkia oleellisia henkilöitä). Viimeksi mainittu lienee hyödyllistä esimerkiksi laadullista aineistoa koottaessa. (Metsämuuronen 2003, 31.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty juurikin edellisessä kappaleessa mainittua, ei-satunnaisesti valittua otantaa eli toisin sanoen kyseessä on kokonaistutkimus. Toimeksiantajan kanssa päädyttiin valitsemaan tutkimuksen kohteiksi Riihimäen ja Hyvinkään toimistot, koska olin itse osana näitä toimipisteitä työharjoittelun aikana sekä nämä kaksi toimistoa olivat yhden esimiehen alaisuudessa. Suunnittelussa todettiin myös, että suuremman otantakoon valitseminen, esimerkiksi koko Alueyhtiö Vellamon kaikkien toimipisteiden, olisi



aivan liian suuri. Valitsemalla juuri nämä kaksi toimistoa, saataisiin otanta-kooksi noin 20 henkilöstön jäsentä. Yritysjohdosta päätettiin ottaa 3 eri tehtävissä toimivaa henkilöä vastaamaan haastatteluun.

### 4.8 Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään tässä opinnäytetyössä teemahaastattelua ja tarkemmin kuvattuna henkilöstölle ja yritysjohdolle suunnattuja teemahaastattelua. Haastatteluun luotiin teemalomake, johon on valittu kuusi eri teemaa, joiden pohjalta kysymykset on laadittu. Teemat ovat *tiedottaminen, motivointi, järjestelmät, asiakaspalvelu, muutto* sekä *LähiTapiolan tulevaisuus*. Menetelmä valittiin, koska sen avulla saadaan parhaiten tavoitettua opinnäytetyön kohderyhmänä olevat henkilöstö sekä yrityksen johto.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkitavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Lomakehaastattelu on täysin strukturoitu niin kysymysten kuin tutkimuksen toteutuksenkin osalta. Tavoitteena on saada vastaus jokaiseen kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä ja haastattelijan määräämässä järjestyksessä. Lomakehaastattelua on mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa ja mm. haastatellut henkilöt tai kyselyyn vastanneet voidaan vastaustensa perusteella tyypitellä laadullisiin luokkiin. Lomakehaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa sellaista, mitä olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää, vaan siinä kysytään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–75.)

Opinnäytetyössä tehdyt lomakehaastattelut suuntautuivat siis yritysjohdolle ja henkilöstölle. Molemmille, sekä johdolle että henkilöstölle, suunniteltiin omat lomakkeet mutta kuitenkin niin, että niissä molemmissa haettiin vastauksia samoihin kysymyksiin hieman erilailla kysyttynä. Aineistonkeruu lomakkeilla toteutettiin niin, että henkilöstölle jaettiin kummallakin paikkakunnalla elokuun 2013 alkupuolella lomakkeet ja heille annettiin aikaa vastata elokuun loppuun mennessä. Yritysjohdon kohdalla puolestaan aineisto kerättiin syyskuun 2013 aikana. Henkilöstössä vastaajia oli laskettu olevan kaiken kaikkiaan 19, joista 16 antoi vastaukset haastatteluun sovittuna ajankohtana. Yritysjohdon osalta valittiin 3 henkilöä, joista 2 vastasivat haastatteluun opinnäytetyötä koskien. Sovittujen ajankohtien jälkeen, saaduista lomakkeista alettiin purkaa vastauksia. Vastaukset käsiteltiin tutkimuskysymysten kautta jakamalla henkilöstön ja johdon näkökulmiin ja sitä kautta alettiin etsiä yhteneväisyyksiä ja eriäväisyyksiä.

### 4.9 Aineiston analysointi ja havainnointi

Laadullisissa tutkimuksissa on monenlaisia kuvauksia siitä, miten tutkimuksessa analyysi on toteutettu. Tutkija Timo Laine (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) esitti jo vuosia sitten rungon laadullisen tutkimuksen analyysien

etenemisen kuvaamiseksi. Useasti uusien kiinnostavien asioiden ilmestyminen saa tutkijan hämilleen, koska kaikkia asioita olisi kiinnostavaa tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessa. On kuitenkin valittava tarkasti rajattu osa ja kerrottava siitä kaikki, mitä irti saa. Teemoittelu on luokituksen kaltaista ja siinä painottuu, mitä kustakin temasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Jos aineiston keruu on tapahtunut temahaastattelulla, on aineiston pilkkominen suhteellisen helppoa, koska temat muodostuvat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Opinnäytetyössä toteutettujen haastatteluiden vastauksia alettiin käydä läpi ensin lukemalla kaikki lomakkeet ja niissä olevat vastaukset. Tämän jälkeen tulokset kirjoitettiin auki ja samalla alkoi vastauksien yhteneväisyyksien etsiminen. Tuloksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä eli siis kysymyksiä, joihin oli vastattu samalla lailla. Nämä yhteneväisyydet ovat tutkimukselle erittäin arvokkaita ja siksi niitä tulee korostaa työssä. Lisäksi näiden yhteneväisyyksien löytäminen tuloksista kertoo kysymysten oikein ymmärryksestä.

#### 4.10 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetilla tarkoitetaan luotettavuutta siinä mielessä, ollaanko tutkimassa sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Usein validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä, ja jos on, niin mihin ryhmiin. Tällöin tärkeitä kysymyksiä ovat juuri tutkimusasetelma, jossa on pyritty eliminoimaan niin monta luotettavuuden uhkaa kuin mahdollista, sekä otanta, jossa edelleen karsitaan validiteetin uhkia pois. Sisäinen validiteetti tarkoittaa puolestaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Hyvällä asetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella sekä otannalla voidaan, jos ei aivan varmistaa, mutta ainakin parantaa tutkimuksen validiteettia. (Metsämuuronen 2003, 35–43.)

Opinnäytetyön reliabiliteetti eli toistettavuus on varmistettu valitsemalla riittävän suuri otantakoko, jotta vastauksissa selvästi voidaan havaita toistuvuus. Otantakoon ollessa tutkimuksessa melko suuri, voidaan vastausten toistuvuuden osalta todeta, että haastatteluiden vastauksia on mahdollista pitää luotettavina. Haastatteluista suunniteltaessa yritysjohdolle sekä henkilöstölle otettiin huomioon lomakkeen kysymysten luominen selkeiksi ja helpoiksi ymmärtää, jolloin luotettavien tulosten saaminen olisi mahdollistettu. Jokainen haastatteluun vastaaja on myös määrätty vastaamaan kysymyksiin täysin yksin, mikä lisää myös tutkimuksen sekä saatujen tulosten reliabiliteettia. Tutkimuksen kysymykset on suunniteltu tarkasti juuri tietylle kohderyhmälle, mikä tarkoittaa, ettei ulkopuolinen ihminen voisi vastata niihin.

Opinnäytetyön validius eli luotettavuus koostuu siitä, että kysymysten laatiminen on koostettu sen perusteella, mikä työkokemuksen kautta on huomattu ja pantu merkillä. Tutkimuksen kysymykset on koottu koskemaan työntekijöiden arkea ja sen toimivuutta työpaikalla sekä johdon kokemusta näistä omien näkemystensä mukaan. Tästä syystä tutkimuksen tekeminen ja sen kautta saamien vastauksien tulkitseminen sekä kehitysideoiden antaminen tuo suurta arvoa niin henkilöstölle kuin koko organisaatiolle.

## 5 TULOKSET

Tulokset-luvussa kerrotaan mitä henkilöstöltä ja yritysjohtolta on kysytty teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi kerrotaan myös minkälaisia vastauksia ja tuloksia niiden avulla on saatu opinnäytetyötä varten. Tarkoituksena on purkaa lomakkeisiin laaditut kysymykset ja niihin saadut vastaukset tutkimuskysymyksien kautta käyttäen siis henkilöstön näkökulmaa ja yritysjohton näkökulmaa. Aluksi selvennetään haastatteluiden vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen siirrytään näiden kahden näkökulman kautta varsinaisiin, tutkimuksen kannalta arvokkaisiin kysymyksiin. Tutkimuskysymyksissään haettiin vastauksia siihen, miten fuusio on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, miten yrityksen johto on nähnyt fuusion vaikuttaneen henkilöstöön ja lisäksi minkälaisena henkilöstö on kokenut fuusion tuomat muutokset.

### 5.1 Taustatiedot tutkimukseen

Opinnäytetyön tutkimukseen suunniteltujen haastatteluiden ensimmäisten kysymysten tarkoituksena oli saada selville taustatietoja vastaajista. Sekä henkilöstön että yritysjohton haastatteluiden alussa oli näitä kysymyksiä. Henkilöstön lomakkeiden kysymyksissä selvitettiin vastaajien sukupuoli, työsuhteen kesto, ennen fuusioitumista ollut työpaikka eli kummasta organisaatiosta vastaaja on siirtynyt LähiTapiolaan sekä kummalla paikkakunnalla vastaaja työskentelee tällä hetkellä. Yritysjohton lomakkeen alussa selvitettiin heidän sukupuoli ja se, kummasta organisaatiosta he siirtyivät LähiTapiolan palvelukseen.

Haastattelun toteutushetkellä toimistoissa työskenteli kokonaisuudessaan yhteensä 19 työntekijää, jotka olivat potentiaalisia haastatteluun vastaajia. Näistä 19 vastaajasta 16 vastasi haastatteluun. Tämä tarkoittaa siis, että vastausprosentiksi muodostui 84 %, mikä on erittäin hyvä tutkimuksen arvokkuuden kannalta. Näistä 19 vastaajasta 9 oli naisia ja 7 miehiä. Yritysjohton kohdalla 3 valitusta vastaajasta 2 vastasi haastatteluun, mikä puolestaan tarkoittaa vastausprosentin olevan 67 %. Tämäkin prosentti puhuu tutkimuksen kautta saatavien arvokkaiden tietojen puolesta. Yritysjohton puolella vastaajista toinen oli mies ja toinen nainen.

Henkilöstöstä yli puolella on työkokemusta Tapiolasta tai Lähivakuutuksesta 5-10 vuotta. Alle viiden vuoden työkokemusta organisaatioista ei ole yhdelläkään työntekijällä. Lopuilla työntekijöillä on yli 10 tai 20 vuoden kokemus organisaatioista. Tutkimuksen kannalta on erityisen merkillistä se, että kaikki vastaajat omaavat pitkän työsuhteen organisaatioihin. Tämä kertoo organisaation olevan hyvä työpaikka työntekijöille sekä erityisesti tutkimuksen kannalta on arvokasta, että vastaajilla on pitkäaikainen kokemus organisaatioista.

Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioituttua LähiTapiolaksi näiden kahden toimiston kohdalla suurin osa työntekijöistä siirtyi uuteen organisaatioon Tapiolan puolelta. Tämä varmasti johtuu organisaatioiden kokoerosta ennen fuusioitumista. Toinen on ollut pienempi ja tiiviimpi organisaatio. Yritysjohdosta vastanneista molemmat olivat ennen fuusioitumista työntekijöitä Tapiolan organisaatiossa. Tutkimukseen vastanneista henkilöstön työntekijöistä osa työskentelee siis Riihimäen ja osa Hyvinkään toimistolla. 16 vastaajasta 10 työskentelee tällä hetkellä Riihimäellä ja 6 Hyvinkäällä.

Tästä eteenpäin jatketaan tutkimustulosten raportointia kahden näkökulman kautta, henkilöstön sekä johdon. Näiden näkökulmien jälkeen pystytään vertailemaan, onko henkilöstön ja johdon mielipiteiden välillä havaittavissa eroavaisuuksia. Lopuksi kerrotaan omia johtopäätöksiä ja annetaan kehitysideoita sekä jatkotutkimussuosituksia, jos havaitaan niitä tarvittavan.

## 5.2 Henkilöstön näkökulma

Tässä luvussa tarkoituksena on käsitellä seuraavat kuusi aiheetta henkilöstön näkökulmasta ja myöhemmin kertoa yritysjohdon näkemys näihin samoihin aiheisiin. Teemahaastattelulomakkeet on siis jaettu taustatietojen jälkeen kuuteen eri aihepiiriin, joiden kautta on haettu vastauksia tutkimuskysymyksiin. Nämä kuusi aiheetta käsittelevät tiedottamista fuusion aikana, henkilöstön motivaatiota fuusion myötä, fuusion tuomia järjestelmämuutoksia, asiakaspalvelun toimivuutta, organisaatioiden yhteenmuuttoa sekä LähiTapiolan tulevaisuutta henkilöstön näkökulmasta. Haastattelulomakkeessa on käytetty sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä.

Ensimmäisenä tästä otetaan esille aihe *tiedottaminen*. Kesäkuussa 2012 yhteisen organisaation rakentaminen alkoi ja tällöin fuusiosta tiedottaminen aloitettiin. Aiheeseen liittyen esitettiin henkilöstölle kysymys, jossa kysyttiin, onko heidän mielestään alueyhtiö Vellamon johto informoinut heitä tarpeeksi fuusion edessä. Lisäksi tämän kysymyksen perään esitettiin avoimen kysymyksen muodossa henkilöstölle mahdollisuus kertoa, minkälaista tietoa he olisivat kaivanneet, jos olivat sitä mieltä, että tietoa olisi voitu jakaa enemmän.

Vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että tietoa fuusiosta jaettiin tarpeeksi fuusion edetessä. Henkilöstön jäsenet, jotka olisivat kaivanneet lisää informaatiota, olivat vastanneet avoimeen kysymykseen. He olisivat toivoneet yritysjohdolta enemmän neuvoja asiakaspalvelutilanteisiin, kuinka heidän tulisi asiakkaiden kanssa toimia, kun asiakkaat tulevat toimistolle. Lisäksi he kaipa- sivat tietoa järjestelmämuutoksiin liittyen, kuinka nopeasti järjestelmät organisaatioiden välillä saadaan yhdistettyä, miten tuotteet yhdistetään, minkälaisia etuja on asiakkaille tulossa. Esille ilmeni myös yksinkertainen asia, milloin fuusion olisi määrä olla valmis ja miten siihen päästään. Myös tieto oman toimiston kohtalosta kiinnosti.

Tutkimuksen seuraava aihe käsitteli *motivointia*. Tämän aiheen tarkoituksena oli saada selville, kuinka organisaatioiden fuusioituminen on vaikuttanut henkilöstön motivaatioon. Muutokset yleensä aiheuttavat eri ihmisille erilaisia tuntemuksia ja sen kautta vaikuttavat heidän motivaationsa tasoon. Esitettiin kysymys, jossa kysyttiin henkilöstöltä, kokevatko he fuusion motivoivan heitä hyvällä tavalla vai kenties huonolla tavalla. Lisäksi tarkoitus oli avoimen kysymyksen avulla saada heidät kertomaan mitä positiivista ja mitä negatiivista fuusio heidän mielestään tuo tullessaan.

Henkilöstöstä suurin osa oli sitä mieltä, että organisaatioiden fuusio motivoi heitä hyvällä tavalla eikä huonolla tavalla. Henkilöstöstä oli havaittavissa myös sellaisia persoonia, joihin fuusio ei motivoi hyvällä eikä pahalla. Heihin ja heidän työntekoonsa se ei siis vaikuta mitenkään. Huonoa motivointia fuusioitumisesta havaittavissa oli hyvin minimaalisella määrällä henkilöstön jäsenistä, heille fuusio siis aiheuttaa negatiivisia tunteita. Vastanneilta kysyttiin, mitä positiivista yritysfuusio heidän mielestään tuo tullessaan. Vastauksista tehtiin poimintoja ja yhteneväisyyksiä löytyi. Positiivista fuusion myötä on se, kun kaksi hyvää organisaatiota yhdistyvät yhdeksi suureksi organisaatioksi. Tämä parantaa palvelua sekä kilpailuasemaa markkinoilla, saadaan aikaiseksi alueellinen näkökulma, ollaan paikallisia sekä lähellä asiakasta.

*”Meillä on oma pankki, uusia työkavereita ja uusi toimipaikka.”* (Työntekijä)

*”Korvauspuoli on nyt lähellä asiakasta.”* (Työntekijä)

*”Kaksi hyvää yhdistyy, tulee yksi iso ja erinomainen. Palvelu ja kilpailuasema paranevat.”* (Työntekijä)

*”Tekeminen yhdessä lisääntyy, päätökset tehdään lähellä ja nopeasti. Alueen tuki ja yhdessätekeminen, tsemppaaminen on luonut positiivista henkeä.”* (Työntekijä)

*”Uuden yhtiön kiinnostus ja suuren talon synergiaedut.”* (Työntekijä)

*”Positiivinen tunne esimiehissä, kannustava ilmapiiri sekä alueellinen näkökulma.”* (Työntekijä)

Melkeinpä jokainen muutos saa aikaan jotain negatiivista, kun tuttu ja turvallinen muuttuu uuteen ja tuntemattomaan. Näin myös henkilöstö koki fuusion myötä. He mainitsivat järjestelmämuutokset hankalina työnteon kannalta sekä myös asiakkaiden kannalta. Tuotteiden ollessa molempien entisten yhtiöiden omia, tämä tuottaa haastavuutta asiakaspalveluun. Asiakkaat kokevat yhtiön olevan yksi kokonaisuus ja siksi heidän on vaikea ymmärtää asiakaspalvelun käytäntöjä. Aluejako koettiin myös negatiiviseksi fuusion myötä.

*”Sekavuus asiakkaille päin, he eivät tiedä, että on kaksi eri järjestelmää.”* (Työntekijä)

*”Alussa on ollut aika sekaista, ei oikein tiedetä kuka tekee ja mitä.”* (Työntekijä)

Tästä päästiin siirtymään *järjestelmämuutoksiin* ja siihen mitä mielipiteitä nämä muutokset ovat herättäneet henkilöstössä. Tämän aiheen avulla selvitettiin henkilöstöltä miten he ovat kokeneet fuusion tuomat järjestelmämuutokset. Vaikka kesällä 2012 yhtiöt yhdistyivät paikkakunnilla ja toimivat yhdessä, silti he ovat vielä juridisesti kaksi erillistä yhtiötä. Henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he järjestelmämuutoksien olevan positiivinen vai negatiivinen asia heidän kannaltaan. Kanta jakautui melkein puoliksi. Vastaajista vain pieni osa koki järjestelmämuutoksien olevan sekä positiivinen että negatiivinen asia, muuten kanta jakautui tasan positiivisuuden ja negatiivisuuden välille. Järjestelmiä ovat siis tällä hetkellä molempien yhtiöiden omat. Tämän takia suurin osa henkilöstöstä vastasi ”En”, kun kysyttiin, ovatko he käyttäneet kaikkia nykyisiä järjestelmiä ennestään. Muutama vastaajista kertoi, että tuntemusta löytyy molemmista.

Seuraavassa järjestelmiin liittyvissä kysymyksissä kysyttiin, mitkä järjestelmistä ovat henkilöstön jäsenille ennestään tuntemattomia. Yllättävää ei ollut huomata vastauksista sitä, että Tapiolan järjestelmät olivat tuntemattomia Lähivakuutuksen työntekijöille ja päinvastoin. Viimeinen kysymys oli mielenkiintoisin, kun kysyttiin henkilöstön mielipidettä ovatko he mielestään saaneet tarpeeksi koulutusta uusia, heille tuntemattomia järjestelmiä sisäistääkseen. Vastaajista suuri enemmistö oli sitä mieltä, ettei ollut saanut tarpeellista määrää koulutusta sisäistääkseen hänelle tuntemattomia järjestelmiä. Henkilöstössä suurella osalla olisi siis tarve saada koulutusta uusiin järjestelmiin, jotta he voisivat työskennellä vaivattomammin.

Neljäs aihe tutkimuksessa käsitteli *asiakaspalvelua* ja siinä havaittavia ongelmia. Henkilöstön jäseniltä kysyttiin, kokevatko he sen, että asiakkaat ovat vielä eri yhtiöiden (toiset Tapiolan ja toiset Lähivakuutuksen) hankalaksi omassa työnteossaan. Tässäkin suurin osa henkilöstöstä koki sen tuottavan hankaluutta heidän jokapäiväiseen työnteoonsa. Pieni osa vain sanoi, ettei se tuota ongelmia. Heiltä kysyttiin myös minkälaisia hankaluuksia he kokevat tämän aiheuttavan työnteoonsa. Vastauksista selvisi, että ensinnäkin se, etteivät asiakkaat saata muistaa, kummasta vanhasta organisaatiosta ovat siirtyneet LähiTapiolaan. Mutta myös se, että he joutuvat vaivaamaan työkavereitaan, koska eivät pääse katsomaan asiakkaan tietoja omalla koneellaan. Esimerkiksi jos asiakaspalvelija on entisen Tapiolan järjestelmässä ja asiakas onkin vanha Lähivakuutuksen asiakas. Asiakkaiden hermostuminen asiakaspalvelun vaikeutumisesta myös koetaan hyvin työntekijää raastavaksi.

*”Joudun siirtämään asiakasta välillä työkavereilleni, koska en itse näe/osaa tehdä kaikkea heidän järjestelmästään.”* (Työntekijä)

*”Eri järjestelmät, asiakkaat eivät ymmärrä, koska ovat ottaneet LähiTapiolan omakseen.”* (Työntekijä)

*”Kahdet järjestelmät, kahdet tuotteet, kahdet laskut, vaikka olemme yksi yhtiö.” (Työntekijä)*

*”Järjestelmien outous, eri hinnat samoilla tuotteilla.” (Työntekijä)*

*”Asiakaspalvelu heikkenee. Ei asiakasta kiinnosta järjestelmät, vaan yksinkertaisesti se, että on LähiTapiolan asiakas.” (Työntekijä)*

Tämän jälkeen aiheena oli *muutto*, jonka kummankin paikkakunnan toimistot kokivat fuusion myötä. Riihimäellä toimistojen yhdistyminen uudeksi yhte-näiseksi toimitilaksi tapahtui toukokuussa keväällä 2013. Hyvinkäällä puolesta-taan toimistot yhdistyivät vuodenvaiheessa 2012. Tässä aiheessa haluttiin saada selville, kuinka muutto kaiken kaikkiaan kaikkine osineen sujui henki-löstön mielestä. Vastaajat jaettiin tässä kohti vastaamaan vain omaa paikka-kuntaa koskien. Eli Hyvinkään toimistolla työskentelevät vastasivat omasta muutostaan ja Riihimäen omastaan. He pystyivät valitsemaan vastausvaihto-ehdoista oman mielipiteensä mukaan. Vastausvaihtoehdot olivat *erittäin hy-vin, hyvin, huonosti tai erittäin huonosti*.

Hyvinkään toimiston työntekijöiden mielestä muutto sujui kaiken kaikkiaan hyvin tai jopa erittäin hyvin. Riihimäen toimistolla puolestaan vastaukset oli-vat samankaltaiset, eli erittäin hyvin tai hyvin. Heille esitettiin myös muuttoon liittyen avoin kysymys, jossa kysyttiin, mitä muuton suhteen olisi voitu tehdä toisin. Tähän he vastasivat siis, jos jotain heidän mielestään olisi voitu paran-taa vielä entisestään. Kysymykseen vastasivat ainoastaan Riihimäen toimiston työntekijät, Hyvinkään puolelta kaikki olivat tyytyväisiä. Vastauksista ilmeni, että aikataulun suhteen olisi kaivattu parannusta, informaatio muutenkin olisi voinut toimia paremmin sekä järjestelyihin olisi kaivattu organisoivaa henki-löä enemmän.

*”Kenelläkään ei ollut järjestelmällistä suunnitelmaa siitä, kuka tekee ja mi-tä.” (Työntekijä)*

*”Aikataulu ja informointi.” (Työntekijä)*

*”Tiedonkulussa oli ongelmia aluksi, mutta se parani. Olisin halunnut, että toimistolla työskentelevät olisi otettu uuden toimiston suunnitteluun paremmin mukaan.” (Työntekijä)*

Viimeinen aihe lomakkeessa oli *LähiTapiolan tulevaisuus*. Tämän aiheen kautta tarkoituksena oli saada tieto henkilöstöltä siitä, miten he näkevät Lähi-Tapiolan tulevaisuuden fuusion myötä. Ensimmäiseksi esitettiin heille kysy-mys, miltä heidän mielestään LähiTapiolan tulevaisuus näyttää. Vastausvaihto-toehtoina he saivat, *erittäin hyvältä, hyvältä, huonolta tai erittäin huonolta*. Tähän henkilöstössä oltiin sitä mieltä, että hyvältä tai erittäin hyvältä näyttää organisaation tulevaisuus. Organisaation tulevaisuuteen liittyen heille annetiin vielä avoinkysymys, jossa tahdottiin tietää heiltä fuusion myötä tulevia paranevia ja heikkeneviä asioita. Eli mitä hyvää ja mitä huonoa fuusio tulles-



saan tuo. Henkilöstössä oltiin sitä mieltä, että huonoja puolia fuusion myötä ovat uusi aluejako ja tämän myötä ongelmatilanteissa avunsaaminen on epävarmaa. Uuden logon ja yrityksen värimaailman sisäistäminen vie asiakkailta aikaa ja se vaatii kärsivällisyyttä sekä kokonaisuus on epäselvää eikä vielä hallinnassa.

*”Huonoa uuden aluejaon myötä on se, kun myynti muille alueille loppuu.”* (Työntekijä)

*”Mahdollisuuksia ja potentiaalia on, mutta se kuinka hyvin sitä käytetään sekä pelottaa että innostaa.”* (Työntekijä)

*”Aluejako, koska nyt asiakkaan asiaa ei saadakaan välttämättä hoidettua loppuun omalla alueella vaan työ joudutaan siirtämään kesken kaiken toisella alueelle.”* (Työntekijä)

*Suurempi organisaatio ei ole hyvä asia, pienemmässä organisaatiossa päätöksenteko on nopeampaa ja helpompaa.”* (Työntekijä)

Jokainen muutos tuo mukanaan sekä jotain negatiivista sekä positiivista. Tämä on onneksi havaittavissa myös tässä fuusiossa. Henkilöstöstä löydettiin paljon myös hyviä puolia yhdistymisen myötä. Niitä olivat esimerkiksi asiakaslähtöisyys sekä paikallisuus, organisaatio nähdään myös haavoittumattomampana, asiakkaat lisääntyvät sekä yhdessä tekeminen lisääntyy runsaasti.

*”Fuusio tuo yritykselle paljon lisää potentiaalia.”* (Työntekijä)

*”Korvauspalvelu on nyt samoissa tiloissa, mikä helpottaa asiakasta.”* (Työntekijä)

*”Asiakkaan kokonaisturva paranee yhdistymisen myötä, keskittäviä asiakkaita on enemmän.”* (Työntekijä)

### 5.3 Yritysjohdon näkökulma

Yritysjohdon näkemys henkilöstön tyytyväisyyden tilasta avautuu tämän kapaleen myötä. Tarkoitus on kertoa siis, mitä mieltä yrityksen johto on näistä samoista asioista, mitä henkilöstöltä on kysytty ja näin ollen saada tieto siitä onko eriävyyksiä havaittavissa. Käydään läpi kaikki samat kuusi aihetta samassa järjestyksessä kuin henkilöstönkin kohdalla.

Ensimmäinen aihe oli siis *tiedottaminen*. Tämän tarkoituksena oli selvittää, olettaako johto henkilöstön kaivanneen enemmän tietoa fuusion edetessä. Ja jos olisi, niin minkälaista tietoa henkilöstön uskotaan kaivanneen enemmän. Yritysjohdon osaltahan tähän lomakkeeseen loppujen lopuksi vastasi kaksi henkilöä. Molempien vastaajien mielestä yritysjohdon olisi pitänyt informoida

henkilöstöä enemmän fuusion edetessä. Vaikka he molemmat vastasivat edellisen mukaisesti, oli toinen heistä kuitenkin havainnut henkilöstössä tiedon vajeen.

*”Tiedän, että henkilöstöllä on ollut koko ajan sellainen olo, että tietoa olisi pitänyt saada enemmän. He olisivat ehkä toivoneet, että asiat olisivat edenneet joutuisammin, kuin mikä osoittautui mahdolliseksi.”* (Yritysjohdanto)

Seuraava aihe käsitteli *motivointia* ja tässä tarkoituksena oli saada yritysjohtolta tieto, miten siellä nähdään fuusion motivoivan henkilöstöä. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitä positiivista ja negatiivista fuusion nähdään tuovan tullessaan. Kumpikin vastanneista johdon jäsenistä koki, että fuusio motivoi henkilöstöä pelkästään positiivisella tavalla. Positiivisina asioina nähtiin fuusion myötä asiakkaille tulevat edut ja palvelut, uudet toimintamallit ja mahdollisuudet sekä se, että näkyvyys lisääntyy.

*”Fuusion ja kumppanuuksien mahdollistamat uudet mahdollisuudet aivan uusille innovaatioille.”* (Yritysjohdanto)

*”Painoarvo markkinoilla lisääntyy, koko ja vakavaraisuus suurenevat.”* (Yritysjohdanto)

Jokainen muutos niin kuin tämäkin, tuo tullessaan positiivisten asioiden lisäksi negatiivisia asioita. Yritysjohdossa nähtiin fuusion myötä tulevana negatiivisina asioina järjestelmämuutokset, asiakaspalvelun ongelmatilanteet, muutostavastarinta sekä poisoppiminen vanhasta.

*”Henkilöstö joutuu opettelemaan kaksia järjestelmiä ja elämään niiden kanssa pitkään.”* (Yritysjohdanto)

*”Molempitaustaisten asiakkaiden palvelu vaatii paljon uusien asioiden oppimista.”* (Yritysjohdanto)

*”Päätöksenteko isoissa asioissa tuntuu kestävän isossa organisaatiossa.”* (Yritysjohdanto)

Kolmantena aiheena päästiin *järjestelmämuutoksiin*. Tämän aiheen tavoitteena oli saada selvyys, onko yritysjohto selvillä henkilöstönsä tilanteesta järjestelmämuutoksien myötä. Heiltä kysyttiin samat kysymykset kuin henkilöstöltä, joista ensimmäinen oli se kuinka yritysjohto luulee henkilöstön kokevan järjestelmämuutokset. Yritysjohdon näkemys oli yksimielinen, henkilöstön ajateltiin kokevan muutokset negatiivisella tavalla. Seuraavana kysymyksenä esitettiin, kuinka yritysjohto näkee sen, onko henkilöstöä koulutettu tarpeellinen määrä uusia järjestelmiä varten. Vastaus tähänkin oli hyvin yksimielinen, tarpeellista määrää koulutusta ei ole annettu. Syyksi tähän kohtaan lisättiin, että haasteena on ollut aika ja asioiden runsaus. Viimeinen asia, joka yrityksen johdolle esitettiin järjestelmämuutoksiin liittyen, oli se, olisiko henkilöstölle mahdollista järjestää koulutusta järjestelmiin liittyen, jos tarvetta koettaisi-

siin olevan tarpeeksi monelle työntekijälle. Vastauksista selvisi koulutuksen olevan järjestettävissä, jos henkilöstössä näin vaadittaisiin.

Seuraavaksi käsittelyssä oli *asiakaspalvelu* ja siihen liittyvät tilanteet fuusion myötä. Yritysjohdolta kysyttiin kuten henkilöstöltäkin, miten johto näkee sen, että asiakkaat ovat vielä eri yhtiöiden tuottavan hankaluutta henkilöstön työntekoon. Puolin ja toisin oltiin sitä mieltä, että henkilöstössä koetaan hankaluuksia jokapäiväisessä työnteossa juuri siksi, että yhtiöitä on kaksi vaikka periaatteessa on vain yksi. Kysyttäessä seuraavaksi minkälaisia hankaluuksia arvellaan työntekijöiden kokevan, vastauksena selvisi henkilöstöltä vaadittavan kovaa luovuutta jokapäiväisiin tilanteisiin asiakaspalvelussa.

*”Heiltä vaaditaan usein luovuutta, jotta asiakas ei huomaa taustalla olevat järjestelmät ja erilaiset tuotteet.”* (Yritysjohdolta)

*”Eteen tulee kiusallisia tilanteita, jos oikeudet ja osaaminen eivät riitä asiakkaan palvelemiseen.”* (Yritysjohdolta)

*”Lisäksi hankaluutta osittain tuo myös se, että asiakkaat ovat niin nopeasti oppineet olemaan LähiTapiolan asiakkaita eikä Lähivakuutuksen ja Tapiolan.”* (Yritysjohdolta)

Viidentenä aiheena päästiin toimistojen *muuttoon* molemmilla paikkakunnilla. Fuusion myötä toimistothan muuttivat yhteen kummallakin paikkakunnalla. Henkilöstölle esitettiin sama kysymys ja vastaus tuli antaa sen toimiston ja paikkakunnan kohdalla, jossa työskentelee tällä hetkellä. Yritysjohdon tuli vastata molempien paikkakuntien suhteen, koska kummankin paikkakunnan kohdalla johto oli mukana muutossa. Johdon vastaus tähän kysymykseen oli selvä, kummankin kohdalla sekä Riihimäen että Hyvinkään kohdalla. Molemmissa paikoissa muutto ja siihen liittyvät osat sujuivat erittäin hyvin. Vastausvaihtoehtoina olivat ne samat neljä kohtaa, jotka henkilöstölläkin oli. Yritysjohdon vastaajilla ei ollut mitään lisättävää siihen, kun kysyttiin mitä olisi voitu tehdä toisin muuton ja siihen liittyvien asioiden suhteen.

Viimeinen aihe käsitteli sitä, miltä *LähiTapiolan tulevaisuus* näyttää fuusion jälkeen. Yrityksen johdolle esitettiin samalla periaatteella kysymys kuin henkilöstölle, eli miltä tulevaisuus sitten näyttää. Johdon kanta tähän oli se, että tulevaisuus organisaation kohdalla näyttää erittäin hyvältä. Heille esitettiin vielä lopuksi kysymys, johon haluttiin vastaus, mitä paranevaa ja heikkenevää fuusion myötä tulee. Eli mitä hyvää ja mitä huonoa fuusio tullessaan tuo. Heikkoja kohtia selvisi olevan esimerkiksi se, että henkilöstö joutuu koviin sekä loppuvuodesta on edessä vielä normaalia enemmän päätettäviä asioita.

*”Tämä vaatii henkilöstöltä paljon ponnisteluja uuden oppimiseen, mutta toisaalta tämä on myös heille mahdollisuus.”* (Yritysjohdolta)

*”Kahden erilaisen kulttuurin sovittaminen yhteen ei ole aina helppoa.”* (Yritysjohdolta)

Paraneviksi asioiksi listattiin muun muassa asiakkaille tulevat paremmat edut ja palvelut, fuusion myötä tulevat kumppanuudet ja kilpailuedut sekä toiminnan yhtenäistyminen.

*”Henkilöstölle aukeaa paljon uusia urapolkuja sekä he saavat uusia työtovereita.” (Yritysjohdto)*

*”Uuden alueyhtiömallin kautta korostuvat paikallisuus, asiakasläheisyys sekä olemme elinkeinoelämän vaikuttaja alueella.” (Yritysjohdto)*

#### 5.4 Yhteenveto teemahaastattelun tuloksista

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että tiedottamisen osalta sekä henkilöstö että yritysjohto olivat sitä mieltä, että tietoa fuusion etenemisestä pääasiallisesti annettiin tarpeeksi. Molemmilla oli samankaltainen ajatus siitä, että tietoa jaettiin, mutta pienillä lisäyksillä olisi voitu saavuttaa tyytyväisempi henkilöstö. Henkilöstölle olisi voitu antaa pieniäkin tietoja muutokseen liittyen hieman useammin. Seuraavasta aiheesta eli motivoinnista voidaan todeta fuusion osalta saavutettavan pelkästään hyvää. Tuloksista esille ilmeni vahvasti sekä henkilöstön että johdon puolelta se, kuinka positiivisella tavalla fuusio motivoi henkilöstöä. Jokaisessa muutoksessa kuin myös tässäkin on negatiivinen puolensa. Molempien osapuolten kannasta voidaan todeta näitä huonoja puolia esiintyvän, kuten järjestelmien muutoksien suhteen. Lisäksi pelkotilana koetaan kahden organisaation yhdistyminen yhdeksi suureksi. Järjestelmämuutoksien suhteen kolmannessa aiheessa ei eriäväsyyksiä ollut todettavissa. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna he jakautuivat kahtia. Osa koki, että muutos järjestelmien suhteen on pelkästään positiivista mutta toinen puolisko olisi halunnut jatkaa ehdottomasti tutuilla ja turvallisilla ohjelmilla. Yritysjohdon vastauksista pystyi selvästi toteamaan heidän huomanneen henkilöstönsä huolen muutoksien suhteen.

Asiakaspalvelussa henkilöstön kanta oli selvä. Asiakaspalvelu koettiin hankalaksi fuusion myötä ja näin ollen koetaan hankalia tilanteita jokapäiväisessä työssä. Yritysjohdto oli tässä asiassa selvästi ajan tasalla. Johdon vastauksista pystyi selkeästi toteamaan johdon olevan hyvin perillä henkilöstön kokemista hankaluuksista asiakaspalvelussa. Toimistojen muuttojen suhteen kanta oli molemmilla selvä, muutot sujuivat hyvin. Ainoastaan henkilöstöstä löytyi muutamia negatiivisia kommentteja mitä johdto puolestaan ei ollut huomannut. Henkilöstön mielestä tässä prosessissa olisi kaivattu selkeää johtajaa sekä parempaa tiedottamista. Viimeinen aihe käsitteli LähiTapiolan tulevaisuutta ja tällä haluttiin tietää miten henkilöstö ja johdto tämän tulevaisuuden näkevät. Sekä johdto että henkilöstö kokevat tulevaisuuden näyttävän hyvältä, kunhan kaikki saadaan toimimaan onnistuneesti. Muutoksessa kuin muutoksessa yleensä on havaittavissa sekä johdon että henkilöstön kohdalla pelkotiloja. Näin oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa, mutta tiedostaessaan pelkotilat, ne pystytään kääntämään voitoksi.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenveto ja johtopäätökset – luvussa kerrotaan yhteenveto tutkimuksen tuloksista käyttäen tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset on esitetty johdannossa ja niissä haettiin vastauksia siihen, miten fuusio on vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, miten yrityksen johto on nähnyt fuusion vaikuttaneen henkilöstöön sekä minkälaisena henkilöstö on kokenut fuusion tuomat muutokset. Tarkoituksena on lisäksi kertoa omia johtopäätöksiä tästä tutkimuksesta käyttäen teoriaa rinnastetusti omien johtopäätösten rinnalla. Lopuksi halutaan vielä antaa omia jatkotutkimusehdotuksia ja kertoa mielipide siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin.

### 6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksessa haettiin vastauksia yritysfuusion tuomista muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. Tarkemmin ottaen tutkittiin fuusion vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon, yritysjohton näkemyksiä henkilöstöstä fuusion tuomien muutoksien suhteen sekä minkälaisena henkilöstö kokee fuusion tuomat muutokset. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *miten fuusio vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon*, voidaan todeta sen vaikuttaneen suurimmalta osalta positiivisesti. Tämä vastaa myös tutkimuskysymykseen *minkälaisena henkilöstö on kokenut fuusion tuomat muutokset*. Haastatteluun laadittujen aiheiden kautta saadut vastaukset kertoivat henkilöstön olevan enemmän positiivisia kuin negatiivisia fuusion suhteen. Vastauksista selvisi, että henkilöstön työmotivaatio on fuusion myötä pelkästi positiivisessa nousussa. Fuusion koettiin olevan positiivinen asia työmotivaation suhteen. Viitaten lukuun kolme, *henkilöstötyytyväisyys*, uudet työkaverit, uudet toimitilat ja yrityksen uusi ilme sekä uudet mahdollisuudet asiakkaille antavat paljon uutta ja kiinnostavaa jokapäiväiseen työnteekoon. Tietenkin uusien asioiden järjestäminen ja paikalleen saaminen kestää aikansa, mikä puolestaan aiheuttaa hankaluuksia työnteekoon.

Henkilöstön työtyytyväisyyden puolesta haastattelut antoivat ymmärtää, että kaikki ovat tyytyväisiä pääsääntöisesti mutta osaltaan olisi haluttu asioiden sujuvan yksinkertaisemmin ja nopeammin sekä tietyt muutokset ovat aiheuttaneet enemmän haittaa kuin hyötyä. Henkilöstössä oltiin tyytyväisiä tiedotuksista mitä fuusion aikana jaettiin, mutta täysin tyytyväiseksi ei voisi kuvata. Pienet teot yritysjohton puolelta olisivat lisänneet tämän tyytyväisyyden huippuunsa. Olsi pitänyt tiedottaa henkilöstöä pienistäkin asioista, jotta henkilöstö olisi tuntenut kuuluvansa muutokseen ja näin ollen olisi ollut helpompi pysyä muutoksissa mukana. Järjestelmämuutoksien suhteen yritysjohtolta olisi kaivattu selvästi enemmän. Jo se, että työntekijä joutuu muuttamaan tutusta ja turvallisesta järjestelmästä tuntemattomaan, tuo hänelle lisää työstressiä ja paineita. Tällaiset muutokset työnteossa täytyisi pystyä järjestämään niin, ettei siitä aiheutuisi työntekijälle liikaa paineita. Tähän olisi selvästi kaivattu parannusta ja henkilöstölle olisi pitänyt kiireistä huolimatta järjestää

kaivattuja koulutuksia. Tämä kyseinen seikka vaikuttaa vahvasti työntekijöiden arkeen töissä ja epävarmuus järjestelmissä heijastuu asiakaspalvelun tasoon. Asiakkaat vaistoavat ja huomaavat, jos ennen niin yksinkertaisen asian hoitamiseen tarvitaan kahta järjestelmää sekä kahta asiakaspalvelijaa. Fuusion myötä toimistot muuttivat yhteen ja tutkimuksessa tämän suhteen pystytään toteamaan sen tuovan paljon hyviä asioita yritykselle. Henkilöstössä muutto koettiin enemmän kuin hyväksi ja uudet toimitilat tuovat aina paljon uutta virtaa työntekoon ja asiakkaiden palvelemiseen.

Toinen tutkimuskysymys, *miten LähiTapiolan johto näkee fuusion vaikuttaneen henkilöstön tyytyväisyyteen*, kertoi selkeästi johdon näkemyksen tämänhetkisestä tilanteesta. Johdon käsitys henkilöstön tyytyväisyyden tasosta oli hyvässä tilanteessa. Selvästi oltiin tietoisia henkilöstön keskuudessa havaittavissa olevista puutoksista mutta myös tyytyväisyydestä. Yritysjohdo oli selvästi tietoinen siitä, että vaikka johdon mielestä tietoa jaettiin henkilöstölle tarpeeksi fuusion edetessä, oli havaittu tiedon jonkin asteinen puutteellisuus työntekijöiden keskuudessa. Asia nähtiin niin, että yksinkertaisilla, pienillä asioilla olisi pystytty saavuttamaan täydellinen lopputulos.

Fuusion johto koki vaikuttaneen henkilöstöön pelkästään positiivisesti ja henkilöstön motivaation uskottiin kasvavan uusien muutoksien myötä. Kuitenkin oli havaittu kuten henkilöstökin, lisäksi joitain negatiivisia asioita, joita olisi syytä tarkkailla jatkossa. Järjestelmämuutokset ja hankaluudet asiakaspalvelussa olivat selvästi jääneet yrityksen johdon mieleen ja siellä tiedettiin työntekijöiden joutuvan hankaliin ja stressaaviin tilanteisiin järjestelmien suhteen asiakaspalvelussa. Johto oli yksimielisesti sitä mieltä, että henkilöstöä olisi voitu kouluttaa uusiin järjestelmiin enemmän ja sen ilmaistaan olevan vieläkin mahdollista. Toimistojen muutot uusiin toimitiloihin johto näki onnistuneen erinomaisesti, eikä mitään olisi tarvinnut tehdä toisin. Tässä näkemykset eroavat henkilöstöstä. Henkilöstö olisi kaivannut selkeästi opastajaa ja selkeitä ohjeita tähän prosessiin, jotta se olisi ollut täydellinen onnistuminen.

## 6.2 Johtopäätökset

Muutokset organisaatioissa ovat nykyaikaa ja nykymailman työarjessa muutoksia koetaan jatkuvasti kaikenkokoisissa yrityksissä. Kaikenlaisilla muutoksilla niin pienillä kuin isoilla on aina jonkinasteinen vaikutus työyhteisössä työskenteleviin työntekijöihin. Monesti kuitenkin nämä vaikutukset koetaan vahvasti negatiivisina asioina henkilöstön keskuudessa. Aluksi ajatellaan kuinka tutusta ja turvallisesta on todella vaikeaa lähteä siirtymään johonkin uuteen ja tuntemattomaan. Jokainen ihminen on oma persoonansa, eikä kukaan pysty määräämään kuinka työyhteisössä kenenkin tulisi reagoida tapahtuviin muutoksiin. Jokaisella on oma tapansa reagoida heidän työtään muuttaviin komponentteihin. Yritysjohdolla on kuitenkin suuri vaikutus siihen, kuinka henkilöstössä muutokset otetaan vastaan. Yritysjohdon tehtävänä on saada henkilöstö vakuuttuneeksi jo alusta lähtien muutoksien syistä sekä tarpeista. Tapa kuinka yritysjohdon puolelta muutokset kerrotaan ja ilmaistaan,

on erittäin suuri osa sitä, miten heidän henkilöstönsä siihen tulee reagoimaan. Voidaan kuitenkin todeta, että muutos kuin muutos, niin lopputulos tulisi aina olla positiivinen. Tulisi uskoa, että yrityksien johtoportaisissa tehdyillä päätöksillä haetaan parannuksia yritykselle pitkällä tähtäimellä ja katsoen tulevaisuuteen.

Tutkimuksen kohteena olevia työntekijöitä kohdannut fuusio toi mukanaan paljon muutoksia heidän työhönsä. Asiakaspalvelu hankaloitui ja työn tekeminen alkoi tuottaa ylimääräistä stressiä fuusion tuomien erilaisten muutoksiin myötä. Heidän kohdallaan muutos vaikutti niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Muutokset vaikuttavat enemmän henkilöstöön kuin yritysjohtoon, he toisaalta hyötyvät siitä myös enemmän. Tässäkin tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, miten yritysfuusio vaikuttaa henkilöstöön. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi erilaisia muutostyyppejä, joita ovat proaktiivinen eli ennakoiva, reaktiivinen eli reagoiva sekä vähittäinen ja strateginen muutos. Tutkimuksen toimeksiantajaa kohdannut fuusio kuuluu näistä neljästä muutostyypistä strategiseen muutostyyppiin. Viitaten teoreettisen viitekehyksen kohtaan 2.1, strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja täten määrittää uudelleen sen mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat heidän toiminnan reunaehdot. Tutkimuksen muutoksen myötä koko organisaatio on jouduttu luomaan uudeksi, kahdesta erillisestä organisaatiosta. Tavoitteeksi on asetettu luoda yksi suuri, toimiva ja kilpailukykyinen organisaatio.

Hyvinvoiva henkilöstö on kaiken a ja o nykymaailman työyhteisössä. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa yritykselle enemmän kuin huonosti voiva henkilöstö. Hyvinvoivassa henkilöstössä on paljon potentiaalia ja halua luoda yrityksen asiakkaille mahdollisimman laadukkaita ja heidän tarpeitansa täyttäviä palveluita ja tuotteita. Heidän panoksensa on yritykselle arvokasta. Tästä syystä muutokset organisaatioissa täytyy yritysjohton puolelta hoitaa erinomaisesti ja täysillä, eikä tehdä mitään puoliteholla. Hyvin suunniteltu ja toteutettu muutos, luo uudelle organisaatiolle positiivisen tulevaisuuden. Tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö ja yrityksen johto ovat antaneet arvokkaita tietoja oman organisaationsa tilanteesta muutoksen myötä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaiken kaikkiaan organisaation fuusio on suunniteltu ja toteutettu hyvin. Tuloksissa on tehty huomioita ja päästy johtopäätökseen, että pienillä asioilla heidän toteuttamansa muutos olisi ollut täydellinen.

Henkilöstön kokemat muutokset ovat olleet suuria ja he ovat suhtautuneet ja ottaneet ne vastaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä muutoksesta lopputuloksen lopuksi hyötyy eniten yrityksessä työskentelevä henkilöstö. Kaiken saatuaan kohdilleen ja muutoksen ollessa täysin valmis, kaikki tapahtuneet muutokset ovat kääntyneet voitoksi. Tämä kertoo vahvasti sen, että heidän yrityksessään henkilöstön ja yrityksen johdon välillä on hyvä ja vahva side. Heillä ollaan avoimia puolin ja toisin, sekä yrityksen johto on hyvin ajan tasalla henkilöstönsä hyvinvoinnista ja siellä tiedetään mitkä asiat vaativat vielä ponnisteluja ja toimenpiteitä.

### 6.3 Jatkotutkimussuosituksat organisaatiolle

Aiemmissa kappaleissa on käsitelty tutkimuksen yhteenvetoa ja omia johtopäätöksiä. Tarkoituksena on jatkaa kertomalla omia jatkotutkimussuosituksia kohdeyritykselle. Tutkimuksessa on tutkittu toimeksiantajan kokemaa fuusiota ja tarkoituksena on ollut saada tieto henkilöstön tyytyväisyyden tasosta ja sen mahdollisista puutteista. Tarkemmin ottaen on siis tutkittu miten fuusio on vaikuttanut henkilöstön tyytyväisyyteen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Lisäksi on selvitetty, onko yrityksen johto selvillä henkilöstönsä tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tasosta. Tutkimuksen tulokset on suunnattu siis yrityksen johdolle.

Tutkimuksen avulla on saatu arvokasta tietoa yrityksen johdolle ja voidaan todeta, että organisaation henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväistä ja hyvinvoivaa sekä motivaation taso on kohdallaan fuusion myötä. Henkilöstö on ottanut fuusion tuomat muutokset vastaan niin positiivisesti kuin mahdollista ja asiat, joista on enemmän haittaa kuin hyötyä ovat aiheellisia. Pienillä asioilla yrityksen johto pystyy saavuttamaan henkilöstölleen täyden tasapainon ja auttamaan heitä suoriutumaan haastavistakin asiakaspalvelutilanteista. Henkilöstön motivaation tasoa laski tutkimuksen mukaan epätietoisuus asiakaspalvelutilanteissa. Motivoitunut henkilöstö haluaa pystyä tarjoamaan asiakkailleen täyden palvelun ja näin ollen saavuttamaan asiakkaiden täysi luottamus ja asiakastyytyväisyys. Tähän yrityksen johdon tulisi suunnitella ja toteuttaa ratkaisu. Yrityksen palveluksessa oleville työntekijöille olisi syytä antaa neuvoja ja apukeinoja, joilla pystyttäisiin vaivattomammin palvelemaan asiakkaita. Teoreettisen viitekehyksen lukuun kaksi viitaten yksi erinomainen keino yritysjohdolle olisi ollut ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun, jolloin henkilöstö olisi tuntenut kuuluvansa muutokseen enemmän. Myös erilaiset henkilökohtaiset ja ryhmäkeskustelut olisi varmasti saanut henkilöstön tyytyväisemmäksi.

Järjestelmiä ollessa kahdet, olisi syytä antaa henkilöstölle tarvittavaa koulutusta ja valmentaa heitä asiakaspalvelutilanteisiin, jotta pystyttäisiin antamaan asiakkaille tarvittavia vastauksia heidän ihmetellessä palvelun vaikeutta. Asiakkaat kun ovat omaksuneet uuden organisaation, LähiTapiolan, niin hyvin, etteivät muistakaan enää mistä yhtiöstä ovat tähän uuteen liittyneet. Totta kai tämä on hieno asia organisaation kannalta, että asiakkaat tuntevat olonsa ko-toisaksi uudessa yhtiössä, mutta henkilöstön palvelun tasosta on silti pidettävä huolta. Yritysjohdon vaatiessa laadukasta asiakaspalvelua, on heidän pystyttävä antamaan henkilöstölle tarvittavia työkaluja sen toteuttamiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksesta selvinnyt tieto henkilöstön hyvästä motivaatiosta ei kuitenkaan auta, jos he eivät pysty tarjoamaan asiakkailleen tyytyväisiä ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Organisaation tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää yritysjohdon puuttua näihin pieniin ilmenneisiin asioihin ja kehittää henkilöstölleen uusia apuvälineitä ja keinoja saada tarjottua vielä parempaa palvelua asiakkaille. Panostamalla näihin pieniin puutteisiin he pystyvät takaamaan LähiTapiolalle menestyvän tulevaisuuden ja hyvän markkina-aseman.



## LÄHTEET

### Julkaistut lähteet:

Corley, K. & Gioia, D. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*.

Hatch, M. & Schultz, M. 2002. *The Dynamics of Organizational Identity*. Oxford University Press.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. *Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Immonen, R. 2008. *Yritysjärjestelyt*. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. *Esimiehen mielityö – prosessoivan johtamisen opas*. Kariston Kirjapaino Oy.

Kreiner, G., Hollensbe, E. & Sheep, M. 2006. On the Edge of Identity: Boundary Dynamics at the Interface of Individual and Organizational Identities. *Human Relations*.

Kukkola, E. 2013. *Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen*. Viro: Meedia Zone OÜ.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto

Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksista. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Pratt, M. 2000. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. Administrative Science Quarterly.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Kyriiri Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

#### Julkaisemattomat lähteet:

Vuosiraportti. 2012. Organisaatio. LähiTapiola. Viitattu 11.10.2013.  
<http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi>

#### Verkkomateriaalit:

WWW-sivut. 2013. LähiTapiola. Viitattu 4.6.2013.  
[http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/](http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/)

WWW-sivut. Koppa. Jyväskylä. Viitattu 11.10.2013.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimussstrategiat/laadullinen-tutkimus>

WWW-sivut. 2010. Työterveyslaitos. Viitattu 27.9.2013  
[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

## TEEMAHAASTATTELU HENKILÖSTÖLLE

Olen liiketalouden opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni tutkien LähiTapiola Riihimäen ja Hyvinkään henkilöstötyytyväisyyttä yritysfuusion myötä. Olisin kiitollinen, jos voisit vastata kysymyksiini ja palauttaa sen minulle. Käsittelen vastaukset nimettöminä ja täysin luottamuksellisina. Kiitos vastauksistasi!

### YLEISIÄ TAUSTAKYSYMYKSIÄ:

Merkitse oikea vaihtoehto

1) Olen

- a) nainen
- b) mies

2) Olen ollut töissä Tapiolassa/Lähivakuutuksessa

- a) alle 5 vuotta
- b) 5-10 vuotta
- c) 10–20 vuotta
- d) yli 20 vuotta

3) Olin ennen LähiTapiolaksi fuusioitumista työntekijänä

- a) Tapiolassa
- b) Lähivakuutuksessa

4) Työskentelen

- a) Riihimäen toimistolla
- b) Hyvinkään toimistolla

TIEDOTTAMINEN:

5) Kun fuusiosta ilmoitettiin kesällä 2012, onko alueyhtiö Vellamon johto, onko alueyhtiö Vellamon johto informoinut henkilöstöä mielestäsi tarpeeksi fuusion edetessä?

- a) Kyllä
- b) Ei

6) Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”Ei”, minkälaista tietoa olisit kaivannut enemmän?

---

---

---

---

---

MOTIVOINTI:

7) Koetko fuusion motivoivan Sinua

- a) hyvällä tavalla
- b) huonolla tavalla

8) Mitä positiivista fuusiossa Sinun mielestäsi on? Kirjoita kolme asiaa, jotka mielestäsi ovat positiivista fuusion myötä:

---

---

---

---

---

9) Tuleeko mieleesi mitään negatiivista, mitä fuusion myötä tulee? Kirjoita max kolme asiaa?

---

---

---

---

---

---

JÄRJESTELMÄT:

10) Miten suhtaudut järjestelmämuutoksiin? Koetko niiden olevan

- a) positiivinen asia
- b) negatiivinen asia

11) Oletko käyttänyt kaikkia nykyisiä järjestelmiä jo ennestään?

- a) olen
- b) en ole ennen käyttänyt kaikkia nykyisistä järjestelmistä

12) Mitkä järjestelmät ovat sinulle ennestään tuntemattomia?

---

---

---

---

13) Jos nykyisistä järjestelmistä joku/jotkut on Sinulle tuntemattomia, koetko, että olet saanut tarpeeksi koulutusta niiden sisäistämistä varten?

- a) Kyllä, olen saanut koulusta tarpeeksi
- b) En ole saanut tarpeellista määrää

ASIAKASPALVELU:

14) Asiakkaat ovat vielä eri yhtiöiden (toiset Tapiolan toiset Lähivakuutuksen), koetko tämän tuottavan hankaluutta työntekooosi?

- a) kyllä
- b) en

15) Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”Kyllä”, mitä hankaluuksia koet sen aiheuttavan? Kirjoita max kolme asiaa, jotka koet hankalaksi.

---

---

---

---

---

MUUTTO:

Molemmilla paikkakunnilla toimistot muuttivat yhteen. Vastaa seuraaviin kysymyksiin aina oman paikkakuntasi kohdalla.

16) Kuinka muutto mielestäsi onnistui kaiken kaikkiaan? Laita rasti kohtaan, mitä mieltä olet.

**RIIHIMÄKI:**

Mielestäni muutto onnistui:

Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Hyvin huonosti
<hr/>			

**HYVINKÄÄ:**

Mielestäni muutto onnistui:

Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Hyvin huonosti
<hr/>			

17) Jos muutto ei mielestäsi onnistunut täydellisesti, mitkä asiat mielestäsi menivät pieleen? Kirjoita max kolme asiaa.

---

---

---

---

---

LÄHITAPIOLAN TULEVAISUUS:

18) Miltä organisaation tulevaisuus Sinun mielestäsi näyttää? Laita rasti kohtaan, mitä mieltä olet.

Tulevaisuus näyttää mielestäni:

Erittäin hyvältä                      Hyvältä                      Huonolta                      Erittäin huonolta

---

19) Luettele max kolme sekä paranevaa että heikkenevää asiaa organisaation tulevaisuuden kannalta. Mitä hyvää, mitä huonoa fuusio tuo tullessaan mielestäsi?

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTASI!



TEEMAHAASTATTELU YRITYSJOHDOLLE

Olen liiketalouden opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni tutkien LähiTapiola Riihimäen ja Hyvinkään henkilöstötyytyväisyyttä yritysfuusion myötä. Opinnäytetyöni tarkoituksena olisi selvittää yritysjohton sekä henkilöstön vastauksia tutkimuskysymyksiini ja näin ollen vertailla heidän välisiä mielipiteitään. Olisin kiitollinen, jos vastaisitte kysymyksiini. Käsittelen vastauksenne nimettöminä ja täysin luottamuksellisina. Kiitos vastauksistanne!

YLEISIÄ TAUSTAKYSYMYKSIÄ:

Merkitse oikea vaihtoehto

1) Olen

- a) nainen
- b) mies

2) Olin ennen LähiTapiolaksi fuusioitumista työntekijänä

- a) Tapiolassa
- b) Lähivakuutuksessa

FUUSIOSTA TIEDOTTAMINEN:

3) Kun fuusiosta ilmoitettiin kesällä 2012, koetteko, että alueyhtiö Vellamon johto on informoinut henkilöstö tarpeeksi fuusion edetessä?

- a) Kyllä
- b) Ei

4) Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ”Ei”, minkälaista tietoa luulette, että henkilöstö olisi fuusion edetessä vielä kaivannut?

---

---

---

---

---



MOTIVOINTI:

5) Koetteko fuusion motivoivan henkilöstöä

- a) hyvällä tavalla
- b) huonolla tavalla

6) Mitä positiivista koette fuusion tuovan tullessaan? Kirjoita kolme asiaa, jotka mielestänne ovat positiivista fuusion myötä.

---

---

---

---

7) Tuleeko mieleenne mitään negatiivisia asioita, joita fuusio tullessaan tuo? Kirjoita max kolme asiaa.

---

---

---

---

JÄRJESTELMÄT:

8) Miten ajattelette henkilöstön suhtautuneen järjestelmämuutoksiin? Kokeeko henkilöstö niiden olevan

- a) positiivinen asia
- b) negatiivinen asia

9) Suurimmalle osalle henkilöstöstä jokin järjestelmistä on tuntematon. Onko henkilöstölle annettu tarpeellinen määrä koulutusta uusien järjestelmien varten?

- a) Kyllä, henkilöstölle on annettu tarpeellinen määrä koulutusta
- b) Ei, koulutusta olisi voitu antaa enemmän



10) Jos henkilöstössä olisi koulutusta haluavia työntekijöitä, olisiko johdolla mahdollisuus järjestää sitä heille?

- a) Kyllä, koulutusta voitaisiin järjestää
- b) Ei, koulutusta ei ole mahdollista järjestää

ASIAKASPALVELU:

11) Asiakkaat ovat vielä eri yhtiöiden (toiset Tapiolan toiset Lähivakuutuksen), koetteko tämän tuottavan hankaluutta henkilöstön työntekoon?

- a) kyllä
- b) en

12) Jos vastasitte edelliseen kysymykseen ”Kyllä”, minkälaisia hankaluuksia ajattelette sen henkilöstölle tuottavan?

---

---

---

MUUTTO:

13) Molemmilla paikkakunnilla toimistot muuttivat yhteen. Kuinka muutto mielestänne onnistui kaiken kaikkiaan? Rastita kummankin paikkakunnan kohdalla mielestänne sopiva vaihtoehto.

**RIIHIMÄKI:**

Mielestäni muutto onnistui:

Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Hyvin huonosti
----------------	-------	----------	----------------

---

**HYVINKÄÄ:**

Mielestäni muutto onnistui:

Erittäin hyvin	Hyvin	Huonosti	Hyvin huonosti
----------------	-------	----------	----------------

---

14) Jos muutossa oli mielestänne jotain epäonnistunutta, mitä olisi voitu tehdä toisin?

---

---

---

---

---

LÄHITAPIOLAN TULEVAISUUS:

15) Miltä organisaation tulevaisuus Teidän mielestänne näyttää? Laita rasti kohtaan, mitä mieltä olette.

Tulevaisuus näyttää mielestäni:

Erittäin hyvältä

Hyvältä

Huonolta

Erittäin huonolta

---

16) Luettele max kolme sekä paranevaa että heikkenevää asiaa organisaation tulevaisuuden kannalta. Mitä hyvää, mitä huonoa fuusio tuo tullessaan mielestänne?

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

